聊出来的






# 企鹅帝國

马化腾与腾讯管理模式

郑祥琥 著

Wuhan University Press
武汉大学出版社




腾讯公司留给投资者们印象最深的是它依靠即时消息赢利的能力。摩根士丹利的分析师玛丽·米克尔说：“从即时通信和强化服务并从中获利的能力来看，腾讯公司在全球处于领先地位。”

——美国《商业周刊》

在互联网这个圈子中，马化腾还有几个奇迹。这些特质，也极大地影响了中国的创业一代。

——王峻涛在英国《金融时报》撰文

八年前，马化腾开始做 IM（即时通讯），现在用户数量第一；在三年前开始做门户，现在流量第一；做休闲游戏，将业界老大联众取而代之；进入网游后成长势头凶猛，让盛大、网易开始警惕；一年前开始电子商务，在拍卖和在线支付上一出手，让马云、王志东等前辈紧张万分。在中国互联网业，做到横跨多个业务线的企业并不少，却没有一家互联网公司能像马化腾这样在多条业务线上同时做到领先。

——《世界经理人》杂志

推荐上架：经营 / 管理 / 创业


ISBN 978-7-307-07308-1

定 价：28.00 元

# 聊出来的企鹅帝国

马化腾与腾讯管理模式

郑祥琥/著



Wuhan University Press
武汉大学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

聊出来的企鹅帝国：马化腾与腾讯管理模式/郑祥琥著.—武汉：武汉大学出版社，2009.11
ISBN 978-7-307-07308-1
Ⅰ.聊…
Ⅱ.郑…
Ⅲ.高技术产业-企业管理-经验-深圳市
Ⅳ.F279.276.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 156818 号

---

策划编辑：菩　提
责任编辑：党　宁
审　　读：代君明
责任印制：人　弋

---

出　　版：武汉大学出版社
发　　行：武汉大学出版社北京图书策划中心
　　　　（电话:010-63937419　　传真:010-63974946）
印　　刷：廊坊市华北石油华星印务有限公司

---

开　　本：787×1092　1/16
印　　张：13
字　　数：210 千字
版　　次：2009 年 11 月第 1 版
印　　次：2009 年 11 月第 1 次印刷
定　　价：28.00 元

---

# 序　言

你也许没有听说过马化腾，但你一定听说过腾讯。要是你从来没听说过腾讯，那你也一定知道QQ，知道那只可爱的小企鹅。如果你真的连QQ为何物都不知道，那毫无疑问，你是从火星来的。

没错！在今天的中国，腾讯QQ家喻户晓，几乎成了时代的象征。下至七八岁的小朋友，上到六七十岁的老年人，大多是QQ用户。毫不夸张地说，今天的中国真称得上是"长安一片月，万户QQ声"，只要有电脑的地方，我们就能听到QQ来信息时的嘀嘀声，看到那只闪动的小企鹅。周末的时候，网吧里有的人在玩网络游戏，有的人在看电影，也有的人在看网络小说。但是几乎每一个人都开着QQ，时不时要跟自己的QQ好友聊几句。

聊天，这一我们再熟悉不过的交流方式，一旦与互联网结合起来，就变得异常精彩。在这个QQ时代，聊QQ让很多人找到了心灵的港湾，成为中国人最喜欢的娱乐方式之一。因此在今天，腾讯QQ已经成了很多人的生活必需品。一回到家就要打开QQ，看看有哪些好友在线。有许多时尚女孩还开通了"移动QQ"，用手机上QQ，随时在线。甚至在临睡前都要跟好友聊几句，道一声"晚安"。

网民们最关心的是QQ的使用，是QQ给我们带来的丰富的聊天体验。至于QQ这只小企鹅的商业价值，大家却很少关心。这正应了那句话"熟悉的不一定了解"。大家不知道，这只看起来非常温和的小企鹅，其实是一只异常凶猛的商业动物。

小企鹅像极了马化腾本人。马化腾为人非常低调，性格偏于文静，据说

有时与女孩子说话都会脸红。但是他在进行商战的时候，却非常凶悍。正是由于马化腾的稳健加凶悍，使得腾讯QQ抵抗住了微软MSN的进攻。正是由于马化腾的稳健加凶悍，导致腾讯公司在门户网站、网络游戏、电子商务等领域都能后发制人，一出手就迅速将对手逼入死角。

也正是由于马化腾的稳健加凶悍，腾讯才取得了极佳的业绩。腾讯的市值非常惊人，2007年腾讯的市值达到100亿美元，成为中国市值最大的互联网企业，把搜狐、新浪和阿里巴巴远远地甩在了后面。而马化腾也因此成为了"全民公敌"，在互联网领域，马化腾几乎与每一个行业领袖都过过招。马化腾跟张朝阳，在门户网站上的争夺，腾讯输入法、腾讯TT与搜狗输入法、搜狗浏览器的恩恩怨怨；马化腾跟马云，相争C2C电子商务，闹得面红耳赤；马化腾跟陈天桥、丁磊，争夺网络游戏；马化腾跟李彦宏，在搜索引擎领域的过招……

腾讯算得上是当今中国最重要的企业之一，马化腾算得上是当今中国最重要的企业家之一。2009年3月，马化腾入选美国权威财经杂志《巴伦周刊》评选出的2008年度"全球最受尊敬的30名CEO"，这充分说明了马化腾在全球的影响力。

但马化腾又是如此低调，他不喜欢面对记者和闪光灯，平常没事总是宅在家里上网。不像马云等人，喜欢到电视上指点江山，激扬文字。马化腾面对摄影机总是显得那样拘束，那样不善于表现。马化腾太低调了，因此对广大的QQ用户而言，他的存在很有几分神秘感。

越是神秘的东西，人们越是有了解的兴趣，何况我们众多网友天天面对的神奇企鹅和它后面鲜为人知的马化腾，因此我们这本介绍马化腾生平和创业经历，以及腾讯管理经验的书籍，应该是值得一读的。

# 目　录

## 第七章 在线生活:腾讯的多元化战略(下)



## 第八章 大回响、大影响:腾讯的品牌战略



# 第一章
# QQ时代：马化腾的企鹅帝国

腾讯公司可以称得上是一个商业帝国，这个帝国拥有最好的盈利能力和创新能力。然而这个帝国最初是从非常不起眼的聊天软件QQ开始的，这也许正印证了那句古话“千里之行，始于足下”。

## 一、QQ，改变中国

在过去十多年的时间里，如果说有什么东西在改变世界，那一定是互联网。

从20世纪90年代初期，美国克林顿政府提出建设“信息高速公路”，到20世纪90年代中期，真正的互联网开始兴起。互联网一直是过去一二十年中，科技改变世界的主要力量。

有人认为，互联网的兴起是一场新的科技革命的开始，正是互联网使得信息时代成为可能。幸运的是，过去一二十年正是中国改革开放深入发展，经济飞速发展，社会安定和谐的一二十年，因此中国正好赶上了这一次互联网革命，甚至在这次革命中走在了前头。

从1998年开始，中国的互联网发展就进入了活跃期。今天在中国引领潮流的互联网公司，如搜狐、新浪、网易、百度、阿里巴巴等大多都是在这一时期成立的。从1998年开始，中国人对互联网的体验越来越深刻，互联网逐渐走入了中国人的日常生活。

本书的主角马化腾在1998年成立了腾讯公司。他于1999年2月，仿照以色

列人的ICQ开发出了一款适合中国人使用的即时聊天工具OICQ(即我们大家知道的QQ)。随后QQ的注册用户人数迅速增长,到2000年5月份,QQ同时在线用户数达到了10万,2001年QQ同时在线用户成功突破100万大关，到2002年QQ注册用户数突破1亿大关。用马化腾的话来说,“到了2000年的时候,随便走进一个网吧,聊天工具QQ跳动的企鹅已经成了流行。”

与马化腾在同一时期开发的即时通讯(IM,Instant Message)聊天工具很多,如最早的Picq、Cicq、OMMO等,但是它们都是昙花一现。没有像腾讯QQ那样,注重用户体验,注重满足用户的需求,所以在随后的2000年、2001年的互联网寒冬中,它们都销声匿迹了。只有腾讯QQ,通过加入中国移动的“移动梦网”,开发出一款“移动QQ”服务,即用手机上QQ,结果让腾讯在互联网寒冬中挖到了中国互联网的第一桶金。到2001年7月，腾讯公司就实现了正现金流,到2001年底,腾讯公司实现了1022万元人民币的纯利润。

腾讯QQ即时通聊天工具,从最初的聊天娱乐功能发展到今天,已经成为一种必备的通讯工具,使用范围甚至跟手机一样广泛。到今天,腾讯QQ的注册用户数量已经接近十亿,同时在线人数接近6000万。这组数据是非常惊人的,可以毫不夸张地说,在现在三十岁以下的年轻人里,几乎人人都有一个QQ号码。

尤其需要指出的是,早期的腾讯QQ往往给人以小孩子玩具的印象,但是随着时间的推移,当年这些使用QQ的小孩子步入成年之后,腾讯QQ一改儿童玩具的旧印象,脱胎换骨迅速转型为商务办公软件。根据iResearch艾瑞所发布的报告显示，到2008年9月，腾讯QQ在办公室用户中的占有率高达75.1%,在办公场所使用腾讯QQ的同时在线用户高达1200万。

可以说,经过十多年的开拓,腾讯QQ已经在中国形成了一种QQ文化。腾讯QQ正在深刻改变中国人的生活习惯与交友习惯。可以说，正是由于腾讯QQ的存在,才使得互联网在中国迅速推广开来。因为在中国互联网发展的初期,似乎人们上网的主要目的就是去聊QQ,腾讯QQ由此刺激了国人对网络

的需求。与此同时，也正是腾讯QQ的娱乐性使得连七八岁的小朋友，也非常愿意接触网络，愿意在网上与好友聊天。这在无形之中，让互联网在中国的小朋友中扎下了根。

在国外，互联网是作为信息交换的工具被推广，而在中国，互联网主要是作为娱乐工具被推广。因此在过去十多年中，中国推广互联网的力度异常大。在今天的中国，你即使在一些穷乡僻壤也可以看到网吧，可以上网，可以聊QQ，可以玩网络游戏——这一点是很让外国人惊奇的。

因此，可以毫不夸张地说，腾讯QQ正在深刻地改变中国，我们正处在一个QQ时代！

## 二、马化腾，互联网至尊

马化腾是个腼腆的年轻人，当我们在电视上看到他的时候，根本不会将他与叱咤风云的互联网行业领袖联系到一起，觉得他就是一个邻家男孩。但是今天的马化腾已经不再是那个青涩的邻家男孩，他已经成长为一代互联网至尊。

2009年3月，马化腾入选美国权威财经杂志《巴伦周刊》评选出的2008年度"全球最受尊敬30名CEO"之一。在这个30人的名单里，还有谁呢？有股神沃伦·巴菲特、亚马逊公司CEO杰夫·贝索斯、思科CEO约翰·钱伯斯、惠普CEO马克·赫德、日本游戏机制造商任天堂CEO岩田聪、IBM CEO帕米萨诺、苹果公司的联合创始人史蒂夫·乔布斯等。显然马化腾已经站在了全世界互联网的巅峰。

马化腾的企鹅帝国是从聊天开始的，腾讯的最早一款产品是聊天软件QQ。有几年的时间，马化腾专注于即时通讯，任门户网站、网络游戏等领域风起云涌，他也不参与，就是安安静静地做他的腾讯QQ。

直到有一天腾讯的注册用户人数已经达到两三亿，马化腾这才走出QQ，

开始了腾讯多元化的历程。马化腾说："无线有100多亿元的盘子，我们必须进去；网游有70多亿元的盘子，腾讯不能放弃；广告有30多亿元的盘子，腾讯不能放弃；腾讯不能放弃的还有搜索、电子商务。"

腾讯的多元化是从网络游戏开始的，随后又设立了自己的门户网站腾讯网，自己的电子商务网站拍拍网，自己的搜索引擎腾讯SOSO，等等。现在的腾讯几乎什么都做，腾讯输入法、腾讯邮箱、腾讯浏览器，等等。2006年有人这样评价腾讯："八年前，马化腾开始做IM，现在用户数量第一；三年前开始做门户，现在流量第一；做休闲游戏，将业界老大联众取而代之；进入网游后成长势头凶猛，让盛大、网易开始警惕；一年前开始做电子商务，在拍卖和在线支付上一出手，让马云、王志东等前辈紧张万分。在中国互联网业，做到横跨多条业务线的企业并不少，却没有一家互联网公司能像马化腾这样在多条业务线上同时做到领先。"

在成功实施多元化的基础上，马化腾提出了"在线生活"的战略。马化腾说："在我看来，中国互联网产业在经过十多年的快速成长之后，已经形成了一种全新的基于网络基础平台和数字化信息载体的沟通与组织模式，构建了一个超越空间之上的、巨大的网络群体，并形成了一种与传统社会不同的新的人类生活模式，我们称之为'online society'——在线生活。这一网络社会形态提供了一种可信任的和时时连通的网络环境，通过网络开放性和交互性的特点，让用户在任何时间、任何地点，在任何终端接入状态下都能满足他们日常生活中的四种基本需求：首先是信息传递与知识获取的需求；其次是群体交流和资源共享的需求；第三是人们对于个性展现和兴趣满足的需求；第四是交易的需求。"

腾讯的多元化是成功的，这使得腾讯能够开拓利润来源，有效地抵御风险。据腾讯2004年的《招股说明书》显示，腾讯的主要盈利被划分成了三部分，即移动及电信增值服务(包括移动聊天和语音聊天、短信铃声等)、互联网增值服务(包括会员服务、社区服务和游戏娱乐服务)以及网络广告。

多渠道的利润来源，使得腾讯能够旱涝保收，腾讯的股票极受投资者青睐。2007年，腾讯的股价达到45港元，其市值达到102亿美元，成为中国第一个突破百亿美元大关的互联网公司。从市值以及盈利上看，腾讯远远高于搜狐、新浪和阿里巴巴。腾讯显然是中国互联网领域的龙头老大。

“企业越大，责任越大”，在盈利之外，腾讯也很强调自己企业的社会责任。腾讯提出要发展安全健康活跃的平台，通过互联网服务提升人类生活品质，腾讯要做最受尊敬的互联网企业。

# 第二章
# 马家有Q初长成:QQ史前史

在创业之前,马化腾没有出过国,这在中国互联网精英中是非常少见的。有人说:“中国互联网纯粹是美国互联网的翻版”,马化腾完全可以不理会这句话,他走的是一条本土化的互联网道路,这也是腾讯成功的重要原因。

在腾讯当然有很多属于世界互联网共性的东西,但是属于马化腾个性的东西也不少,例如马化腾为人的低调,就深深地影响了腾讯,影响了中国互联网。

## 一、腼腆的小马哥:马化腾的学生时代

1971年10月,马化腾出生于广东省汕头市潮南区成田镇一个普通家庭,在他上面还有一个姐姐。当时马化腾的父母在东方市(原属广东省,海南建省后划归海南省)八所港港务局工作,所以马化腾的童年是在海南度过的。1984年,年仅13岁的马化腾跟着父母从海南搬到广东。在此之前,马化腾在东方市八所的一所中学念初二。“记得我离开时,海南还没有建省,还是属于广东省,现在变化可真大啊!”马化腾后来回忆说。

1984年,马化腾跟随父母从海南来到深圳,这时的深圳刚刚开始经济特区的试验,是一个百业待举、充满希望、充满机遇的城市。马化腾到深圳后转入深圳中学就读。在深圳中学学习期间,马化腾成绩优秀,属于老师眼里的“好孩子”。在学习之外,马化腾经常读一些天文读物,什么彗星啊、什么黑洞

啊、UFO啊，这些神奇的宇宙现象很让他着迷，于是年轻的马化腾暗暗发誓长大了要做一名天文学家。

但在1989年考大学的时候，马化腾没有报考天文专业，而是选择了进入深圳大学计算机系。马化腾后来解释说："毕竟天文太遥远了，我比较喜欢自然科学方面，走向网络可能与我偏爱理工有关，对未知的世界比较有兴趣。而发现通过自己的知识和技术可以改变世界，或推进世界的进步，让我比较兴奋。"马化腾没有报考天文专业的另一个原因是因为天文专业非常冷门，只有南京大学等少数大学设立，选择面太窄了。不过如果马化腾真的进入大学学习天文学，他这一辈子应该不会有现在这样巨大的影响力。

马化腾的母校深圳大学成立于1983年，学校坐落于深圳市南山半岛，面临后海，遥对香港，占地1.44平方公里。当马化腾进入深大学习的时候，深大刚刚成立六年，是一所非常年轻的学校。在深圳大学，马化腾与另一位中国顶级创业型企业家史玉柱擦肩而过。1989年1月，史玉柱从深圳大学研究生院毕业，获得软件科学硕士学位。激情满怀的史玉柱随即下海创业，1989年夏，史玉柱开始推广自己开发的M-6401桌面文字处理系统，获得了成功。1991年，巨人公司成立，史玉柱大踏步地向自己的商业理想前进。

当史玉柱在商场叱咤风云的时候，他的小师弟马化腾还在深圳大学的机房里闷着脑袋编程呢。但是谁又能想到十年之后，马化腾的成就要远远超过史玉柱。

马化腾在深圳大学学习期间，展现出不同寻常的电脑天赋。"他帮学校维护PC软件、攻克各种各样的电脑病毒、编程序锁住学校机房的电脑硬盘……他的偶像一直是在UNIX、C语言方面的大师级程序员。"大学时的同窗好友如此评价马化腾。

回忆起在深圳大学的往事，马化腾说自己在刚进大学不久的一次考试中曾考砸了，这件事对他影响很大，让他明白了学习不能光靠小聪明，还要打好基础。马化腾坦言自己学习编程的方法其实是"用最笨的方式去领悟"——

用抄代码来培养感觉。而在马化腾的老师的回忆中，当年马化腾笔试成绩还不错，只是机考成绩不理想，但综合成绩还不至于说“砸锅”。

1993年从深圳大学毕业后，马化腾进入润迅公司。开始做软件工程师，马化腾表示，当年毕业时曾想过在路边摆摊为人组装电脑，却发现路边摊的竞争很激烈，于是只好老老实实去找工作。马化腾最初的工作是使用C语言做网络寻呼，每月工资1100元。“我当时是不看工资多少的，只要喜欢、学有所用就很高兴了。”

马化腾在润迅公司专注于寻呼软件的开发，并一直做到开发部主管的位置上，这段经历使马化腾明白了开发软件的意义就在于实用，而不是写作者的自娱自乐。也正是在这一年，他的大学师兄史玉柱开发的“汉卡”软件已经红遍中国，巨人集团名噪一时。从师兄的身上，马化腾得到了某种启示。马化腾是潮州人，潮州人那种深入到骨髓里的商业细胞开始在他的身上“激活”。

在1992年以后的几年时间里，股市成为了中国经济的热点，尤其在深圳，炒股几乎成为了一项全民“运动”，那是一个“疯狂”的年代。马化腾还记得那段疯狂，他回忆说：“有一家公司的楼下就是营业厅，在营业厅看盘的时候还是5块钱一股，跑上楼找人买股票时，已经涨到了6块钱，下楼时就变成了7块钱。一个上午账面就多了几十万元，吃饭都不知道是什么味道，简直是捡钱。”

在这种进股市就等于捡钱的诱人形势下，仅仅工作了一年多的马化腾也跟随炒股大潮进入了股市。年纪轻轻的马化腾在股市上如鱼得水，那时马化腾最精彩的一单是将10万元的一支股票炒到70万元，手头很快就有了百万资金。这是马化腾赚到的第一桶金，这也为他后来的独立创业打下了基础。而此时，马化腾的老朋友网易创始人丁磊正流落广州街头，还在抱怨“人生就像一盒手榴弹”。

在炒股的同时，善于思考的马化腾发现有一种安装在计算机上的板卡能通过网络实时显示股票走势，这无疑方便了那些希望在家中就能了解股市实时动态的股民们。

“别人能做，自己为什么不能做？”马化腾和几个朋友一起分析了市场上已有的各种股票板卡优缺点，并模仿相关的产品，开发出了股霸卡。不出所料，马化腾的股霸卡风靡一时，甚至有一段时间在深圳著名的赛格电子市场卖断了货。

通过开发股霸卡，马化腾认识到了信息的价值，也培养了敏锐的软件市场感，他开始将目光转向新兴的互联网。与此同时，马化腾一直在思考一个问题——信息的价值将逐渐被人们所认识，成为一种重要的生产力要素，那么，如何才能将它转化成实在的商品价值呢？马化腾将这一切思考归结为一句话：“要相信自己写的东西可以卖钱。”

## 二、惠多网的马站长：马化腾试水惠多网

说起惠多网，可能现在的网民们已经没有多少人知道了，它似乎已经被遗忘在IT发展史的角落里了。然而在互联网兴起之前，惠多网却是中国最早一批互联网精英的试水之地。

惠多网(FidoNet)其实就是BBS的一种，1984年诞生于美国，它比1978年在芝加哥最早出现的BBS多了站台间的转信功能。惠多网能够用“电话线+Modem”来实现个人电脑间通讯。中国最早的惠多BBS(cfido)是1991年罗依(BBS中的账号为Roy Luo)在北京架设的长城站。刚开始，长城站一天难得有十几个人上站，这其中多数还是从海外拨长途过来的中国留学生。他们徜徉在国外BBS 网络之余，无意间从站台列表上看到自己的故乡竟然也有了BBS站台，于是就不惜拨长途过来看上一眼。据中国惠多网著名网友施彤宇回忆：“长城站一般都是通过国际长途与海外的业余BBS 网络直接通邮。而刚开站的Roy也是只要有人上站，就想方设法拉对方Chat……”

此后中国惠多网逐渐兴起。1993年，网易创始人丁磊(Ding)在中国惠多网另外一个创始人孟超的帮助下，通过宁波电信架起了自己的BBS站。1996年1

月，中国第一程序员、WPS的作者求伯君(Vincent Qiu)在珠海架起了“西线”BBS站。1996年5月，金山总裁雷军(Lei Jun)在北京架起了“西点”BBS站。

马化腾也是这时候开始自己的惠多网之旅的。1995年，在惠多网上挂了半年之后，马化腾就义无反顾地投入了5万元，在家里搞了4条电话线和8台电脑，架起了自己的Ponysoft(马化腾架设的BBS站)，承担起了惠多网深圳站站长的角色。马化腾给自己起的英文名叫Pony(小马驹的意思)，后来腾讯的人都这么叫他。

成为惠多网深圳站站长以后，马化腾每天忙得不可开交。在接下来的很长一段时间内，深圳“马站”在惠多网上有着极高的人气。回忆起那段生活，马化腾有些自豪，“在网上我才会获得完全的兴奋，至今也没有改变过。”

马化腾在惠多网做站长让他交到了不少朋友，其中有些后来在中国互联网界非常有影响力。例如马化腾在惠多网上结识了丁磊和求伯君，这时的丁磊早已经从浙江跳槽，来到了广州。经过一段时间的网上交往，马化腾和丁磊成了相当要好的朋友，两个人互相影响、互相鼓励。“当年一起喝啤酒的时候，我们只是打工仔而已，都还不知道未来。丁磊后来的成功为我带来了启发，只要去做，没有什么事情是不可能的。”

此外再如马化腾与李宗桦的友谊。1995年春天，李宗桦从加拿大回到内地已经一年多。开始逐步熟悉和学会简体中文拼音输入的李宗桦偶然撞到ponysoft，他很是兴奋，于是给马化腾写信，介绍自己是国际惠多网的成员，问自己想转到国内来该做哪些事情。10分钟后，李宗桦接到一个电话，电话那头的声音纤细温和，正是马化腾。

两人一见如故，发现双方对惠多网都是如此痴迷。李宗桦在马化腾的ponysoft上逐渐活跃起来，他虽然没有做马化腾的站副，但却有ponysoft站的管理密码，可以帮马化腾回答问题和管理站务。

除了在马化腾的ponysoft上做管理员，李宗桦也很快架起了自己的晨星站，他本想跟马化腾一样整四线站，但由于所居住地的电话线接口不允许，只

好作罢。交往久了,李宗桦发现,他和马化腾是两种不同类型的人,马化腾是那种偏于内向的人。比如站友见面,李宗桦一般是遇到上站时间比较久的老站友就出来见面,但马化腾却应新站友的邀请出来的多一些。李宗桦喜欢和站友一起聊天,讲故事,联络感情,聊到高兴时勾肩搭背。而马化腾则喜欢听站友讲上站有哪些问题,应该怎么改进,那时候的马化腾就有很好的用户体验意识,这成为日后马化腾成功的秘密武器之一。

马化腾是惠多网深圳最大的一个站的站长,自然很受网友关注,但他却不怎么愿意主动和人说话,当然也不拒绝与他主动合影的站友。玩cfido的马化腾,滴酒不沾,基本不抽烟,爱喝可乐(马化腾爱喝可乐的习惯一直保持到现在),不爱说话,总是一个人安静地待着。

1999年后,李宗桦与马化腾之间的交往就少了,李宗桦没有成为腾讯创业团队的一员,这也是很可惜的一件事。后来OICQ外部测试,马化腾第一个邀请的就是李宗桦。马化腾的QQ号码是10001,李宗桦的QQ号码是10101,这多少说明了两个人之间的好交情。1999年底,有一次李宗桦、马化腾、张震阳(Banly)三个人吃饭,一起为张震阳即将创办的掌上通出主意,马化腾突然提出要和李宗桦换QQ号,因为马化腾的10001中间有三个零,有时会数错,不像李宗桦的号码,很对称。李宗桦笑着回答:“我怎么敢要10001,QQ的用户不把我劈死才怪。”毕竟马化腾才是腾讯的精神领袖。

## 三、创业五人组:马化腾的创业团队

创业成功很重要的一点就是要组建一个具有互补性的创业团队。在美国硅谷流传着这样一个说法,由一名哈佛MBA和一名MIT(麻省理工大学)博士组成的创业团队是获得风险投资人青睐的保证。为什么这样说呢?因为风险投资基金决定投资时:一看项目有没有潜力,能不能获得市场的认可;二看团队有没有创业成功的潜质。一名哈佛MBA可以主管市场,主管公司内部管

理，而一名MIT博士主管技术。实践证明这样的组合往往能够获得成功。

在润迅做了五年软件工程师的马化腾准备下海创业了，他也在物色伙伴组建自己的创业团队。他首先想到了自己中学和大学时期的一群同学。1984年，马化腾随父母来到深圳，经过了初中、高中，进入深圳大学计算机及应用专业学习。在深圳这个中国最年轻的城市，他与张志东、许晨晔和陈一丹三个人相遇了。那时候，谁也不知道他们将共同去创造一番大事业。从深圳中学到深圳大学这9年的漫长时间里，四个人有足够的时间去了解彼此的性格、做事的方式，这让后来的腾讯形成了一个坚固的战斗堡垒。

1993年，迈出深圳大学的校门，四个人并没有走到一条路上去。毕业后，马化腾进入润迅公司工作了5年，从事软件开发工作。

张志东于1993年取得深圳大学理学士学位，主修计算机及应用，随后进入华南理工大学计算机系继续深造。1996年，张志东取得华南理工大学计算机应用及系统架构硕士学位。张志东硕士毕业后进入深圳黎明网络有限公司工作，负责软件和网络应用系统的研发。

创业之前的张志东在电信及互联网行业拥有多年经验。他经常会向别人说起自己早年的一次经历。有一次他去帮一个客户进行网络设置，当他尽善尽美地将一切功能都架设完成后，却发现对方仅仅使用了其中一小部分，这对张志东是个不小的触动。用户需要的是什么？用户的感受是什么？这些才是进入网络时代的企业所真正应该认真考虑的。

陈一丹跟马化腾是中学同学，原名陈惠龙，后来改名为陈一舟，最后又改名为陈一丹。陈一丹1993年从深圳大学化学系毕业后，于同年7月进入深圳检验检疫局工作。从1993到1996年，陈一丹一边工作一边攻读南京大学法学院经济法硕士，获得硕士学位。当马化腾准备创办腾讯的时候，他也被邀请加入，成为腾讯的主要创办人之一。后来陈一丹全面负责腾讯的行政、法律、人力资源、公益慈善基金等事宜，同时亦负责集团的管理机制、知识产权及政府关系。

许晨晔大学时代与马化腾在一个班，毕业后在一家机关单位任职。他是四个伙伴中性格最为开朗的，喜欢与人聊天。功成名就后，他经常“抛头露面”，参加一些演讲与颁奖活动。

就这样在大学毕业后的几年时间里，四个好伙伴都在各自的岗位上忙碌着，冥冥中似乎在等待着小企鹅的召唤。1998年，马化腾毅然辞职，率先走出了创业的第一步，虽然此时他还没有想清楚到底要做什么项目。他联系了张、陈、许三位老同学，彼此知根知底的三人都爽快地答应了。几个人凑在一起，新的公司就成立了。他们做的第一件事就是为自己的公司起个好名字。

对于互联网公司来说名字是非常重要的，一个琅琅上口、易于传播的名字，对公司品牌的建立非常有帮助。可以说每一个成功的互联网公司都有一个别出心裁的好名字。张朝阳的搜狐、李彦宏的百度、李国庆的当当，这些名字起得都非常有特色，每一个名字后面都有一个小故事。再如马云的阿里巴巴，谈及为什么起“阿里巴巴”这个名字，马云说，当时自己想做一家有八十年历史的能够影响全世界的互联网公司，就想到“阿里巴巴”这个词，全世界的人都不陌生，非常适合做一个世界级互联网公司的名字。

马化腾团队给他们公司起名叫“腾讯”，这也是一个巧合。“讯”是先敲定的，他们想到了美国朗讯科技公司。代表通讯、信息含义的“讯”字提示了公司今后的发展方向。然后，几个人绞尽脑汁列出很多组合：网讯、捷迅、飞讯……结果，进入工商局一注册，只有“腾讯”无重名而获通过。“深圳市腾讯计算机系统有限公司”就这样于1998年11月11日诞生了。

腾讯公司初期的业务定位是网络寻呼，在寻找客户资源的过程中，腾讯创业团队的第五个人——曾李青，加入进来，他的特长是出色的营销能力。曾李青于1993年毕业于西安电子科技大学，获得计算机通讯学士学位，此后在深圳数据通讯局工作。

曾李青与马化腾不是同学关系，不过在创业之前两个人也互相认识。他们是通过当时深圳电脑协会的会长丁阿姨认识的。丁阿姨的丈夫和马化腾

的父亲是同事,同为盐田港的高管。丁阿姨的女儿也是与马化腾、张志东从中学到大学的同学。丁阿姨的儿子大学毕业后也加入腾讯,是腾讯的创业元老十二个个人股东之一。

丁阿姨和深圳电信局的领导许文艳关系很好,经常要深圳电信出人出场地出钱出资源,支持他们搞活动。许文艳经常把曾李青派去协助丁阿姨,而马化腾和张志东也经常被丁阿姨拉去帮忙,他们几个人就这样认识了。

曾李青记得他们三个人第一次就新公司成立的事情面谈,是在他深圳电信的那间小办公室里。他们简单地分了下工,马化腾负责战略和产品,张志东负责技术,曾李青负责市场。

就这样,5个20多岁的年轻人,揣着合伙投资的50万元,怀着对未来的憧憬和对互联网的痴迷,开始了他们的创业征途。腾讯是5个创始股东:马化腾、张志东、曾李青、许晨晔、陈一丹。不过,最开始只有马化腾、张志东、曾李青三个人是全职。他们5个人凑了50万元,其中马化腾出了23.75万元,占了47.5%的股份,张志东出了10万元,占20%的股份,曾李青出了6.25万元,占了12.5%的股份,其他两个人各出5万元,各占10%。

在刚开始创业的时候,马化腾的母亲给他提供了不少帮助。"要感谢家里人,最开始我妈不同意,我爸挺支持我的,可最早的董事长却是我母亲。"十年后马化腾感慨万分,一开始,几个年轻人是拿着马化腾母亲的退休证去注册公司的,因为深圳要求法人必须是待业或退休身份。但这位法人母亲几乎都没来过公司,"可是她很负责任地帮我整理财务报表,后来公司搬家,搬那些桌椅板凳都是家里人在帮忙,因为公司要减轻负担。"

马化腾的感谢名单里还有当时深圳电脑协会的秘书长丁阿姨,还有深圳电信局的许文艳。"是他们帮我们找了办公场地,甚至免我们的租金,联系托管服务器,如今看来这些事情似乎都是小事,但如果没有这些最基础的帮助,我当时真不能确定自己是否有勇气往下走。"

1998年11月,腾讯成立,当时公司很小,主营业务是为其他公司做软件外

包。马化腾回忆说，当时他在惠多网上认识的朋友丁磊正在做邮箱系统，之后也卖了很多版本，“我也做过邮件，也给寻呼台做过互动系统，比如短信查邮件什么的，即时通讯是其中一个项目。”

腾讯刚成立的时候，为了谋生，啥业务都敢接，做网页、做系统集成、做程序设计……

不过最早的时候，马化腾从未想过会成就一个规模如此巨大的企鹅帝国，用马化腾的话讲：“从没想过一定要开公司当老板，我们几个同学只是想有个机会去发挥所长，最好有点儿小回报，仅此而已。”

# 第三章
# QQ来了:腾讯驶入快车道

谁也想像不到，一个小小的QQ居然能够创造一个市值达到一百亿美元的世界性的互联网公司,甚至连马化腾自己也没想到。马化腾创造了腾讯QQ,随后却被QQ推上了财富的顶峰。

## 一、企鹅的诞生:从ICQ到OICQ

1996年,三个以色列年轻人维斯格、瓦迪和高德芬格开发出一种使人与人在互联网上能够快速直接交流的软件。他们为新软件取名ICQ,即“I seek you(我找你)”的意思。ICQ支持在Internet上聊天、发送消息、传递文件等功能,向注册用户提供互联网即时通讯服务。为此,他们成立了Mirabilis公司,mirabils 这个单词是拉丁文“神奇”的意思。

当时的互联网,是黑白的、无声的,不像现在是多媒体时代。当时的网民每天花几分钟处理一下邮件,花半小时把当天新闻看完,就没多少事可做了。所以ICQ这样的聊天工具一出现,就风靡全球。

ICQ的使用用户快速增长,6个月后,ICQ宣布成为当时世界上用户数量最大的即时通讯软件。在第7个月的时候,ICQ的正式用户达到100万。1998年,ICQ被美国在线(AOL)以2.87亿美元收购,此时其用户数超过1000万。

也正是在1998年,马化腾和他的团队开始了创业之旅。当时马化腾就瞄上了ICQ,他发现ICQ没有中文版,马化腾灵机一动,自己来开发一个中文版ICQ,这就是腾讯公司的OICQ。

在深圳电信的扶持下，1999年2月，OICQ 99A Beta1作为QQ历史上第一个版本，悄悄地挂在了线上，免费提供给互联网用户下载。

其实在1999年，国内已经冒出了一大批模仿ICQ的在线即时通讯软件，如最早的Picq、Cicq、OMMO等。新浪、网易、搜狐等也开发了类似的软件，马化腾的OICQ算不上是国内最早的。

谈及自己为什么做起QQ来，马化腾感叹道："当时电信部门比较重视增值服务，而广州电信在这块有预算，市场上有好几家做即时通讯产品的企业都在盯着这块市场。在投标的过程中，为了抢先，我甚至在产品还没成型前就先写好了投标书。结果当然是投标失败。但现在想想还真的是幸运，这些拿到项目的公司在收到钱后自然没有动力继续维护发展产品，只有我们的QQ被砸在手上，才会持续做下去。"

随后QQ用户的爆炸式增长让马化腾始料未及。用马化腾的话来形容，"到了2000年的时候，随便走进一个网吧，聊天工具QQ跳动的企鹅已经成了流行，我没想到那么多人在网上争着和认识不认识的人聊天，好多人用QQ聊天是为了学习打字。"

OICQ凭借其简洁、实用的风格以及诸项细心的设计，首先在高校一炮打响。据说当时马化腾曾亲自到各大高校的BBS上去给自己的OICQ发帖做广告。然后以高校为中心，OICQ以令人吃惊的速度传播开来。Picq、Cicq等竞争对手几乎不堪一击。这时的腾讯，一边继续开发着项目，一边用赚来的钱养活着OICQ。

此时QQ风靡中国的企鹅标识，也确定下来。不过，最早的QQ企鹅是黑白色的，小眼睛，身形细长。为了参加1999年10月的第一届深圳高交会，陈一丹找制作公司制作了一批陶瓷QQ企鹅储蓄罐，制作公司擅自把企鹅做成了胖乎乎的样子，还加了一条围巾。没想到，这批企鹅在高交会上大受好评，从开始作为礼品免费送给观众，到每个卖5元钱，还是供不应求，最后以10元一个的价格抛售一空。

看到大家对胖胖的企鹅造型如此喜爱,公司索性找来专业设计公司进行再设计,我们现在看到的经典QQ企鹅形象诞生了,“他”肥肥圆圆的,脖子上围条鲜艳的红围巾,一只眼睛圆睁,一只眼睛眯起来。

不久后,戴粉色围巾的Q妹妹来陪伴Q哥哥了。而QQ对话时响起的“滴滴”声,是马化腾亲自从他当时使用的摩托罗拉传呼机上录下来的。不久以后,走进每一家网吧观察每一台电脑,几乎都能看到这两只企鹅。

后来马化腾在腾讯内网上发表了一个帖子,谈QQ企鹅的由来。马化腾写道:

原先并没有按“鸽子”设计过,这是误传了。当时是我让美工Koke找些动物或植物来设计,尝试了好几个方案,主要是受限于1616点像的表达,最后才定了企鹅(写实版),和linux的有些像(写实的企鹅样子都是类似的,且linux的企鹅是坐着的)。

当时在传呼机和企鹅之间犹豫,因为第一个版本企鹅不算太好看,但最后放到网上让用户选时,企鹅的得票率开始低于传呼机,但过几天后就开始追上了,且又补了几个用企鹅做的可爱动画gif(如企鹅走路摔倒滑行等)。老用户开始怀旧,但新增用户没有包袱则选择企鹅,就这么定下来了。

胖企鹅的来由应该说和陶瓷公仔关系不算大,的确做了第一批写实版之后再做时让厂家加胖了一些(否则怎么叫储钱罐),但仍然没有太大的变化。

真正变化是在请了东利行帮我们重新设计时,东利行自己想出来的,包括红围巾。之后我们就按这个版本包括QQ名称进行大包围,注册所有类别商标了(包括汽车类,当时还未出奇瑞QQ)。

虽然对初期的腾讯公司来说,OICQ这个“互联网寻呼机”只是一个不赚

钱的副产品，但整个创业团队都为它投入了巨大的热情。马化腾从这个聊天软件中看到了商机，所以做得非常认真。同时出现的中文即时通讯工具不少，腾讯不是最早的，但马化腾有一种不服输的执着精神，他对用户的反应非常敏捷。腾讯的OICQ非常注重用户体验，一定要让用户满意，让用户不掉线。这种注重用户体验的理念，后来一直伴随着腾讯的成长，是腾讯成功的秘诀之一。

1999年很快就过去了，在新千年的前夜有一件事令马化腾创业团队印象深刻，后来屡屡提及。2000年元旦的前夜，腾讯需要为一些寻呼台解决“千年虫”问题。那天马化腾有事先回家，张志东和徐刚武等在办公室值守。值班的人晚上8点出去吃饭，万万没想到，吃完饭走出饭店，街上满坑满谷都是人，似乎全深圳的人都出来欢迎新千年了。

回公司不到一公里的路，硬是挤了两个多小时没能挤过去，眼看着12点已到，新年钟声已经敲响。不幸的是，真的有些客户遭遇“千年虫”了，幸好马化腾在家，他一个人在线上同时安抚所有客户，直到张志东他们好不容易回到公司，修复系统、解决问题、向客户赔礼道歉，忙到半夜两三点。这事给了他们一个教训，永远会有意想不到的情况发生，必须做好安排，不能让用户等。

就在2000年5月，OICQ同时在线用户数达到了10万，注册用户数的增长速度是每90天增长4倍。对马化腾来说，用户激增带来的压力和责任感，逐渐取代了初期的喜悦感。如何让10万用户满意，保证不掉线，这只是表面问题。真正让腾讯人每天都在焦虑的，是如何解决用户数迅速增长所带来的服务器和带宽的巨大成本压力。尤其是每个周末都会涌进大量的新注册用户，在线人数都会刷出新高。腾讯必须在这个时间点之前，把服务器的升级做好。每个星期都是一场与时间的生死赛跑。

## 二、遭遇AOL:OICQ变脸QQ

为了能有一个好的网站入口，腾讯公司分别在1998年11月7日和1999年1月26日注册了与OICQ对应的OICQ.com和OICQ.net域名。然而在1999年8~9月的短短数十天内，拥有OICQ.com和OICQ.net两个域名的深圳腾讯公司分别两次收到持有ICQ软件及ICQ.com域名的AOL发来的措辞严厉的投诉书，信中称腾讯公司注册的域名OICQ.com和OICQ.net含有“ICQ”字样，侵犯其知识产权，并要求腾讯公司将两个域名OICQ.com和OICQ.net免费转让给它们。

AOL隶属于美国时代华纳，是美国主流门户网站之一，在美国拥有巨大的资本实力和舆论影响力。2000年3月3日，位于美国明尼苏达州的NAF(美国最高仲裁论坛)受理美国在线递交的有关上述两个域名的争议书，并再次以正式律师函的形式通知深圳腾讯公司向NAF提交域名争议答辩书。

虽然腾讯公司及时进行了答辩，并私下里与AOL进行了多次交涉，但是仍然无法逃脱失败的命运。

2000年3月21日，仲裁员詹姆士·卡莫迪最后签署了仲裁判决书，判定将这两个域名还给AOL。腾讯只能眼睁睁地看着苦心经营一年多的品牌付之东流。

为避免再次受困于外国公司的知识产权，此后腾讯被迫进行了一系列的变化。2001年4月，从新测试的腾讯QQ2000b Build 0325开始，腾讯的即时通讯软件名称中，OICQ无一例外更名为QQ。腾讯OICQ变成了现在家喻户晓的腾讯QQ。同时腾讯一直在免费使用的一些家喻户晓的头像——史努比、大力水手、Kitty猫等美国迪士尼公司独有的卡通图片也从QQ中消失了，换上了一些腾讯自己设计的头像。

此外，腾讯还启用了新域名tencent.com及tencent.net，此后整整两年时

间，腾讯公司一直以tencent.com域名作为其主要网站入口。

## 三、IDG和盈科数码：寻找投资人

运营了一年的腾讯，越来越面临资金瓶颈。对QQ的大量下载和暴增的用户量让公司难以支撑——因为人数增加就要不断扩充服务器。要知道那时一两千元的服务器托管费，甚至都让还是小作坊式的腾讯公司不堪重负。没有资金更新设备，工作人员也快发不出工资，"我们只能到处去蹭人家的服务器用，最开始只是一台普通计算机，放到具有宽带条件的机房里面，然后把程序偷偷放到别人的服务器里面运行。"马化腾回忆起腾讯这段偷偷摸摸的历史，还真有点不好意思。

1999年11月，腾讯的账户上只有一万多块钱，真是快要山穷水尽了。此时的马化腾已经不堪重负，他准备放弃了，准备把自己的OICQ卖掉。即使这样，对于技术型创业的创业者而言，卖掉产品也是一门需要重新学习的课程。

在研发出OICQ之后，随之而来的是巨大的困难和挫折。由于不懂市场和市场运作，马化腾拿OICQ去向运营商推销，却经常被拒之门外，"甚至连见我们都不见"。平心而论，当时运营商的态度完全可以理解——在ICQ风行的时候，运营一个新的聊天工具确实风险很大，毕竟盈利是运营商最根本的追求。

即使和一些有意向购买OICQ的公司谈判也并不顺利，每当进行到实质性阶段时，对方公司却"不理解腾讯技术和无形资产的价值"，表示只能按腾讯"有多少台电脑、多少个桌椅板凳来买"。最后，一连谈了4家都没有达到预期100万元人民币的底线，最高的一家也只出到60万元。"谈判卖QQ的时候，我的心情非常复杂，一连谈了4家都没有达到我们预计的底线，在这种情况下，我们决定留下QQ自己养大。"马化腾后来说。

此时的马化腾真是骑虎难下。就在这个时候，他的老朋友丁磊拉到了风险投资，这给困境中的马化腾很大的启发。

丁磊创办网易的思路，与搜狐、新浪和百度很不一样。此前没有出过国的丁磊有种民族主义情结，由于担心中国互联网完全被外资控制，他不愿引入海外风险投资。

丁磊创办网易一直是在用自己写软件赚的钱进行周转。自从"分布式免费邮件系统"一炮打响之后，香港以及国外的风险投资商排着队跟丁磊谈判，想给丁磊投钱，而丁磊一直没有考虑。直到网易自己赚的钱实在不够用的时候，丁磊才适当地引入了一小部分风险投资，但是自始至终都丝毫没有威胁到丁磊在网易内部的话语权。

看到老友丁磊获得风险投资，马化腾意识到了也许互联网还有其他的玩法，也使马化腾意识到QQ可以"玩"出更大的空间，"我们决定自己'养'下来。"2004年当腾讯在香港上市后，马化腾这样评价自己当时的想法："我们曾险些把开发出的QQ以60万元的价格卖给别人。现在有点庆幸当初没有贸然行事。要在互联网上掘金就不能只看到眼前利益。许多很有才华的网络人才往往没有注意到这一点而失去了长远机会。"

为了获得风险投资，马化腾和曾李青一共做了六个版本的商业计划书，每一份都有20多页，但都石沉大海，杳无音信。

马化腾回忆当时的情况，"深圳不像北京有海归的圈子，他们找投资人比较容易，对于腾讯而言相当困难。但腾讯也算运气，风投依据ICQ的成功案例(当时ICQ以2.87亿美元卖给了AOL)，对腾讯也就多少有些兴趣。盈科数码和IDG两家一起壮着胆子投资了腾讯。"

1999年的深圳高交会挽救了马化腾和他的腾讯，凭借OICQ仅半年占领的市场地位，马化腾幸运地拉来IDG和李泽楷旗下盈科数码220万美元的投资，这无疑为腾讯找到了活路。

说起IDG，人们自然都会想起由IDG投资创办的刊物。自1980年在北京创

办了中美合资的《计算机世界》周刊以来，至今 IDG公司在中国合资与合作出版的与计算机、电子、通讯有关的报纸与杂志达30种，例如《IT经理世界》、《网络世界》和《微电脑世界》等。可以说，IDG强有力地参与了中国IT专业媒体的发展，但是这并不是IDG的主要贡献。

IDG全称是International Data Group，即美国国际数据集团，创建于1964年，集团创始人及董事长是麦戈文，总部设在美国波士顿。

IDG是全世界最大的信息技术出版、研究、会展与风险投资公司。在全世界85个国家和地区设有子公司和分公司，拥有上万名高级研究专家和编辑人员，采用各种现代化信息处理和传递手段，建立了快速而全面的世界性信息网络。

IDG公司是第一家进入中国的美国技术信息服务公司。IDG所属的IDG技术创业投资基金(原太平洋技术创业投资公司)于 1989 年 11 月在北京进行了第一个试验项目的风险投资。在此基础上，1993 年开始大规模进入中国市场，先后在北京、上海、广州、天津和深圳等地设立了自己的风险投资管理公司。

IDG于1998年10月27日与中国科学技术部签署了在今后七年内向中国的中小型高新技术产业投资10亿美元的合作备忘录。1998年10月28日，江泽民主席在钓鱼台国宾馆亲切会见了IDG集团董事长麦戈文，对IDG 在中国发展高新技术风险投资的举措表示赞赏与支持。

至今，IDG在中国已经投了不下150个项目。从1997年到2000年第一轮互联网泡沫破灭前，IDG在中国互联网市场接连投下了搜狐、当当、金蝶办公、搜房、易趣、3721、创联万网、百度、快步易捷、腾讯、携程旅行网、雅宝竞价交易网、美商网、中华假日旅游网、中华学习网、天极网、书生科技、冠日通讯、慧聪国际、亚信等数十个如今在中国互联网市场上风头正劲的公司。IDG全球高级副总裁、IDG亚洲区总裁熊晓鸽骄傲地宣称："毫不夸张地说，IDG始终伴随着中国互联网的发展。"

说起盈科数码大家可能不熟悉，但是说起李泽楷大家都知道了。盈科数码动力有限公司是华人首富李嘉诚之子李泽楷创立的投资公司，公司成立于1991年。

1999年5月，盈科数码通过购买得信佳借壳上市，并改名为“盈科数码动力”。同年，香港政府把高科技中心数码港发展权交给盈科数码。

2000年，香港电讯的母公司英国大东电报局(Cable & Wireless)有意接受新加坡电信有限公司收购香港电讯。消息传出后在香港引起忧虑，担心香港最大的电话系统公司会落入竞争对手新加坡手中。在此情况下，盈科数码加入竞投，最终以110亿美元借贷成功收购，使盈科数码由一家小规模的资讯科技公司迅速扩张为香港规模最大，同时提供固网、无线电话、上网等综合电讯服务的公司。

此后盈科数码改名为电讯盈科。电讯盈科凭借其屡获称誉的创新服务，尤其是IP商业服务、新世代固网服务、宽频收费电视及互联网、媒体内容、大型信息科技方案、流动及无线通讯等，进一步提升了香港作为科技及商业中心的形象。

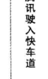
腾讯的这次融资成功，让马化腾长舒了一口气。马化腾觉得这220万美元简直是“救命钱”。拿到投资后，腾讯从免费机房搬了出来，购买了服务器和带宽。不过，有了钱的腾讯依旧节俭，依旧是自己组装服务器。曾李青曾说，自己去其他外资公司机房看到的全是美国高端服务器，当时真是很羡慕。有了服务器和带宽，加上有很好的市场推广手段，QQ的用户增长再次进入飞速爆炸期。

但是非常务实的马化腾并没有把腾讯做大的希望全部放在融资上。马化腾总结说：“2000年网络泡沫破灭之前，融资是一轮一轮的，大都想着赶紧花完钱再去融资，但当时我就不是这样想。做公司要对股东、对投资者负责任，所以现在看新兴公司花钱看不惯……钱不是白拿的，腾讯固执地坚持一个原则：不能控股，不能插手经营，就不能随便要人家的钱，要自己一步步想

明白了,再慢慢自己滚大。"

马化腾就是如此稳健，这保证了腾讯安稳地度过随后到来的互联网寒冬。在互联网的冬天里,腾讯的旗帜依然在迎风飘扬。





# 第四章
# 互联网寒冬:腾讯一路高歌

每一本写互联网史的书,都会提到互联网寒冬,都会渲染众多互联网公司在寒冬中苦苦挣扎的惨状。惟独腾讯是个特例,在别人都还在花着投资者的钱,承受着投资者的压力的时候,腾讯已经开始大幅度地盈利。腾讯靠什么?马化腾靠什么?

## 一、雪中送炭:MIH注资腾讯

在互联网寒冬刚开始的时候,腾讯也比较吃紧,于是接受了南非的MIH米拉德国际控股集团公司的投资。这次秘密投资,后来还曾引起过轩然大波。

### 资本的冬天:互联网泡沫破灭

在美国,计算机热从20世纪70年代到90年代已经持续了整整三十年,催生出微软、IBM、苹果、甲骨文等一大批生产计算机硬件或者软件的公司。

90年代中后期随着雅虎、ebay、亚马逊、谷歌等基于互联网应用的公司的兴起,整个世界开始由个人电脑时代向网络时代急剧转变。

1998年微软在海外静悄悄地发布了Windows 98,与旧版的Windows 95相比,新的版本可靠性更高,操作更为快捷。从这一年开始,人们对互联网的体验似乎更为深刻,网络时代正在到来。

从这一年起,中国的互联网经济开始持续扩张。1998年9月,张朝阳推

出了 Sohu 2.0 版，明确宣布要做中国第一网站，张朝阳在这一年被美国《时代周刊》评为“全球 50 位数字英雄”之一，成为名重一时的网络新贵；9 月 22 日，马化腾老友丁磊的网易网站全面改版，朝着中文网络门户方向迈出了第一步；12 月初，四通利方公司与海外华人互联网企业美国华渊资讯公司合并，成立了新浪网。1999 年底，李彦宏在美国硅谷仿照 Google 的搜索引擎成立百度。

1998 年底，马云在杭州成立了他的阿里巴巴，宣称要建立一家有八十年历史的世界级互联网公司。

1999 年 5 月，中国第一家在线销售软件、图书的 B2C 网站 8848 公司正式上线。

1999 年 11 月，李国庆与他的妻子俞渝在 IDG 等投资者的支持下，成立了当当网。

以上就是那几年互联网热的一个大体状况。这些还只是大公司的情况，至于小公司简直是不计其数。在北京中关村这样的小公司多如牛毛。而海外的风险投资机构也是疯狂地向中国互联网投钱，例如当当网联合总裁李国庆回忆自己寻找投资时的经历说：“当时我一些华尔街的朋友给我打气，说你尽管吹，你吹得再厉害，吹的速度也赶不上互联网发展的速度。”

看来当时海内外投资者都已经“疯”了。惟一冷静的是巴菲特，他当时固执地不给互联网新经济投资，认为是泡沫经济，迟早要破灭。矛盾闹到最后据说巴菲特有些股东以巴菲特太老了跟不上时代为由，要罢免巴菲特。然而到 2000 年 4 月，美国纳斯达克大跌，互联网泡沫破灭，互联网公司一家接一家地倒闭，人们蓦然回首才发现巴菲特又一次准确地预测了经济走势。

腾讯公司也是在 1998 年底、互联网高潮的时候成立的，惟一不同的是刚刚成立的腾讯并没有海外大资本的背景，最初的腾讯像网易一样是一家土生土长的本土互联网企业。大业初创，马化腾和他的创业团队执着奋斗，终

于开拓出一点领地。

但是好景不长,仿佛在一夜之间,互联网的寒冬就到来了。互联网寒冬本质上是资本的寒冬。

2000 年 4 月纳斯达克开始暴跌,2000 年 11 月底,纳斯达克跌破 2600 点大关,从 9 个月前 5132 点的历史高位上下跌了近 50%。

事实上,不只是互联网,整个高科技资本市场都共同面临着调整和困境:新浪的股价跌到了 1.06 美元,搜狐跌至 60 美分,网易在上市的当天就跌破了发行价,一度只有 53 美分。而在国际上,思科的市场价值从 5792 亿美元下跌到 1642 亿美元,雅虎从 937 亿美元下跌到 97 亿美元,亚马逊从 228 亿美元下跌到 42 亿美元。统计显示,2000 年美国共有 210 家.com 公司倒闭。

寒冬并没有止于 2000 年,接下来的这一年才是真正的考验。2001 年,从年初到岁尾,互联网业界寒风凛冽,有关网站裁员、并购、关门的消息不绝于耳。

据统计,当初进入互联网行业的百万大军,历经裁员洗礼后,剩下的不足 70%。互联网企业的倒闭潮在电子商务领域尤其明显。例如 2000 年的时候中国有两三百家网上书店,然而互联网寒冬一来,最后仅仅剩下十几家。

2001 年环顾中国互联网,真是哀声一片。这段时间腾讯的日子也不好过,后来马化腾称这段时间为最痛苦的煎熬期。互联网还有没有希望?QQ 还有没有前途?这些问题马化腾一直在思索。

## 轩然大波:MIH控股腾讯

2000年年初,IDG和盈科数码这两家公司分别给腾讯投资110万美元,各拿走了腾讯公司 20%的股份。然而随后互联网寒冬就来了。腾讯、IDG 和盈科都面临考验。

在危机之中,每个人都要做出自己的选择,然而谁也不能判断这个选

择是对还是错。那些认为一切都很明显的见解，不过是事后聪明的马后炮而已。

2001 年 6 月一条新闻见诸报端：香港盈科以 1260 万美元的价格将其所持腾讯控股 20%的股权悉数出售给 MIH(米拉德国际控股集团公司)。

这条新闻并没有引起很大的关注，无论是媒体还是大众，大家对 MIH 公司都不熟悉。再加上这次仅仅转手了盈科数码持有的 20%的腾讯股份，对腾讯的控制权不构成大的威胁，腾讯还是牢牢控制在马化腾和他的创业团队手上。

此后没有再传出腾讯有融资或者股权交易的消息。直到半年以后的十二月份，一位关注腾讯 QQ 的网友，想看看 QQ 在国外的影响力，突然从 MIH 的网站上看到一条消息："QQ 早在六个月以前就已经嫁到了非洲，被国际传媒大鳄 MIH 一举收购了腾讯公司 46.5%的股份，取得了与 QQ 的创业者们相同的股权份额，相对控股了 QQ！"

这位网友对此非常愤慨，他质问马化腾怎么可以在秘密的情况下把 QQ 卖了呢。为了讨个说法，这位网友给多家网站发信件揭露"事实真相"，最后 ChinaByte 网站将事件曝光。这位网友在信中写道：

> 为了看看QQ在国外的影响，在美洲Yahoo输入了 QQ 进行搜索，在国际传媒大鳄MIH的网站上看到了这个早已发生的新闻。
>
> 如果说网络在改变着中国人的生活，那么腾讯的QQ无疑是首当其冲的利器。
>
> 作为中国注册用户最多、用户使用时间最长、用户忠诚度最高的一个网络软件，腾讯的小企鹅已经深深地影响到了许多普通人的生活。
>
> "Q我"已经取代了当年的"CALL我"成为了一种流行的口头禅，如今更发展到了"没事别Q我"。对于许多网民来说，上网时可以

不用e-mail，可以不去新浪看新闻，但绝不可以没有QQ！

如果某一天有人告诉你QQ已经属于外国人了，你的心里会有什么感受呢？不管众多的QQ用户是否能够接受，但这早已成为了事实——中国人已经失去了QQ的绝对控股权！外国资本已经掌握了QQ的命运。



看来中国民众的民族主义情绪，实在无法容忍一家在中国有重要影响力的公司落入外资之手。这条新闻一经曝光，就在社会上引起轩然大波。此后多家媒体的记者就此事询问马化腾，马化腾这才"老老实实"交代了融资过程。为此腾讯还专门在一些报纸杂志上发声明"辟谣"，强调腾讯创业团队仍然拥有对QQ的控制权。

事情原来是这样的：2001年6月MIH接受了盈科数码持有的20%的腾讯股份，但MIH并不满足于从盈科手中购得的20%腾讯股份，随后又从IDG手中收购了13%的腾讯股份，从腾讯创业团队手中购得13.5%的股份。MIH的连连出手使得腾讯的股权结构变为创业者占46.5%、MIH占46.5%、IDG占7%，MIH成为腾讯最大的股东。

但马化腾强调："目前，外资投资者中的MIH并没有控股腾讯，投资公司也不介入腾讯的运营，公司的管理和发展方向并没有因投资者的正常资本运作而发生变化。"有了马化腾仍然控股腾讯的保证，"民愤"也就平息下去了，此后腾讯的控股权问题没有再引起大的争论。

MIH究竟是何方神圣？怎么会在互联网经济低迷之时突然杀出接手腾讯近一半的股份。其实南非MIH绝非等闲之辈，它在纳斯达克和阿姆斯特丹证券交易所同时上市，主营业务是互动电视和收费电视，年营业额约2.5亿美元，市值40多亿美元，是个实实在在的传媒巨头。2000年4月江泽民主席访问南非的时候就专程到MIH总部参观过。

作为一个世界性的跨国集团公司，MIH很早以前便进入了中国，曾经和

CCTV在“村村通电视”项目以及在南非和欧洲转发中央台四套节目上进行过合作。

随着网络时代的来临，原本经营直播卫星电视技术及付费电视技术开发和运营的MIH公司，开始从电视平台转向互联网平台，以适应宽带时代的竞争。

MIH的战略构想是利用其原有的电视平台之上的内容集成、订户管理、平台开发等核心媒体技术和品牌营销优势，创造多媒体平台，特别是互联网和交互式电视，提供全面的内容和付费媒体服务。

为此1997年MIH 首先在南非投资互联网，建立M-WEB，随后又在世界各地大举投资互联网企业。

2000年4月又借江泽民主席访问南非之际发布了M-WEB中国网站“脉搏网”。

2001年就曾有人传言脉搏网要收购腾讯，只不过这一回换成了脉搏网的东家MIH。可以说“米拉德”也是一个向往中国的“中国通”，收购腾讯是蓄谋已久的。

MIH不满足于从盈科手中购得的20%腾讯股权，随后又在保密的情况下从IDG和腾讯创业团队手中收购了部分股权。此时，MIH成为腾讯最大的股东。不过经过中国网友对腾讯QQ易手国外投资者的“公愤”，马化腾有意识地加强了对腾讯的控制。到2003年8月，腾讯创业团队又将IDG所持剩余股权购回，经过股权结构的重新调整，最终完成了上市前MIH与创业团队分别持股50%的股权结构。

在这一系列股权交易中，后来争论最多的是IDG的表现。

IDG在中国有大量的投资，“毫不夸张地说，IDG始终伴随着中国互联网的发展。”然而却在腾讯的发展潜力上看走了眼。

最早腾讯准备寻求风险投资时，马化腾还只是个软件工程师，并不太懂如何融资，就让曾李青来负责此事。曾李青找到他的朋友刘晓松，当时曾李

青和刘晓松约定，按5%的股份比例给予刘晓松作为融资回报。

刘晓松也是个风云人物，他1984年毕业于湖南大学。1987年毕业于电力科学院研究生部，获硕士学位。1991~1992年期间在清华大学攻读博士研究生。后来主动从清华退学，1994年4月在深圳创办信力德电子有限公司。1997年11月组建深圳赛格信力德智能电子系统工程有限公司。2000年5月创办A8音乐集团，提供基于SMS、WAP、IVR等多平台的移动增值服务。

刘晓松找到比他高两届的湖南大学的学长熊晓鸽。熊晓鸽时任IDG中国区总裁，于是有了腾讯与IDG的合作。2000年5月，IDG投资了110万美元，占腾讯20%的股份。

然而由于对即时通讯的未来不看好，IDG并不打算在腾讯身上做长期战略投资。IDG投资之后一直忙着为腾讯的公司找下家，希望尽快出手套现。

马化腾称："要说煎熬，我创业最煎熬的就是这段时间，我不喜欢这样的拖延。进入2001年，那时候纳斯达克已经快崩盘了。而IDG找过搜狐、新浪来接手腾讯，它们对腾讯都没看得上眼。"马化腾回忆，当时任职搜狐的古永锵(视频网站优酷网创始人)和冯珏都到腾讯看过一眼。2001年春天，马化腾自己又去新浪见了王志东和汪延，但后来都没了消息。

最后马化腾找来了传媒集团MIH，MIH收购了盈科持有的腾讯20%的股份及IDG持有的13%的股份。一年不到，IDG就用110万美元的投入赚了1000万美元，当时认为是大赚特赚。

但是当2004年腾讯上市，到2007年腾讯市值超过一百亿美元，IDG会不会恼恨当年的目光短浅，恼恨当年的匆忙出手？如果IDG能像投资当当网等公司那样，做战略投资，长线投资，那么IDG收获的就不仅仅是一千万美元，而是二十多亿美元。这之间的差别真是触目惊心。有人说，过早套现腾讯的股份，是IDG投资史上最大的一个败笔。

反过来说，MIH在互联网经济低迷的情况下，用两千多万美元收购腾讯46.5%的股份，是一笔极为划算的投资。

有意思的是，MIH虽然是腾讯的第一大股东，但是却无意过问腾讯的经营管理。后来的事实表明MIH一直扮演着参股投资的安分角色。腾讯的经营管理主要还是由马化腾等创业团队负责，MIH方面派出的两名非执行董事并不负责腾讯公司的具体事务。

对此有业内人士分析认为，造就"腾讯帝国"的根本原因在于马化腾的"务实+专注+创业热忱"。尽管MIH拥有强大的资金实力，但对于腾讯公司而言，一旦没有马化腾及其他主要创办人的努力，公司的运营和进一步发展就会失去方向，甚至对公司的运营和财务状况都会产生很大影响。MIH正是认清了这一点，才没有插手腾讯的经营管理。

## 二、一个错误的决定：QQ收费风波

一家互联网公司要在变化万千的市场中生存下去，就必须要能够盈利。这是早期那些拿着风险投资的大额资金疯狂烧钱圈地的公司所很少考虑的，但是腾讯一直急切地希望能够盈利，腾讯公司对盈利点的探索一直没有停止过，为此还曾走过一些弯路。

### 杀鸡取卵：QQ注册要收费

关于QQ号，腾讯曾经做出过一个错误的决定，就是注册QQ号要收费。从商业竞争的角度来看，腾讯的这一收费政策无异于杀鸡取卵。腾讯方面的理由是单个用户注册QQ号过多，浪费了有限的资源。不可否认，腾讯确实从收费中获得了一定的收入，然而，这微薄的收入远远小于由于收费导致的市场份额丢失。所以在2003年8月，腾讯取消了收费政策。

对于QQ收费，笔者算是有点切身体会了。2002年的时候，笔者也尝试使用QQ，准备去注册QQ号，结果听人说注册QQ号要收费（笔者记得当时搜狐邮箱注册也要收费，不过后来没再收了）。当时笔者没有手机，求一个QQ号而不得，最后在一个同学那里要了一个号，并且一直用到现在。

QQ 收费事件平地生波澜，让腾讯公司承受了不少压力，而且就算最后平息下来，也留下一个后遗症，就是隔一段时间就会有 QQ 又要收费的谣言流传，例如 2007 年有人说 2010 年注册 QQ 要收费。天知道这个谣言是怎么传出来的，恐怕连马化腾自己都没考虑过 2010 年的事。

QQ 收费的谣言非常有生命力，七八年下来，它居然就像流感一样一直在市场中徘徊。据统计，中国市场每年都大约有 2 次腾讯收费的谣传，一次在春季 3~5 月，一次在 10 月左右。

最早 QQ 收费并不是没有原因的，当时正处于互联网寒冬之中，IT 行业严重萎缩，裁员与倒闭的新闻铺天盖地。腾讯为了能熬过这个冬天，真是想尽办法弄钱。于是不知道是马化腾还是别人想出了这个注册 QQ 号要收费的“馊主意”。

2000 年 12 月 18 日，腾讯正式推出它的收费业务“QQ 俱乐部”。一时间，业内风传 OICQ 将收费(当时腾讯还未将即时通讯业务改称 QQ)。

2001 年 6 月 21 日，腾讯宣布与各地移动服务商合作，特别推出手机注册 QQ 号码服务。据腾讯说该项服务推出后，网上申请将不再是 QQ 号码申请的惟一方式。相对于传统的网上注册号码方式，手机注册 QQ 号码避免了上网条件的限制，具有更为灵活、快捷的优势，同时也在一定程度上缓解了用户访问高峰时段 QQ 号码申请困难的问题。

用手机申请 QQ 号码操作并不难，只需通过手机短信功能发送 8801 到被叫号码 1700，即可申请到 QQ 号码和密码。但该项服务是收费的，其收费标准为优惠期内(2001.6.21~8.21)每条信息 0.5 元，2001 年 8 月 21 日后，每条信息 1 元。最初手机申请 QQ 号码服务在广东移动、北京移动和辽宁移动正式开通，其他地区也将后续开通。随后，2001 年 7 月 9 日，腾讯又推出了拨打声讯电话 16899166 注册 QQ 号码的服务，这使得用户使用普通电话也可以申请 QQ 号码。但这项服务也是收费的，其收费标准为每分钟 0.8 元。

此事很快就引起了争议。2001 年六七月间，随着 QQ 声讯申请、手机申请号码服务的大力推广，QQ 注册收费开始引起网民的广泛关注。7 月底，一篇由网友写的匿名文章《腾讯 QQ，你做得太绝了》率先向腾讯发难。该文由于深刻表达了用户的心声，被广泛转载，随即引发了腾讯和媒体的口水战。

文章首先用网友的切身经历证明，腾讯准备要 QQ 注册收费：

如果你最近这一个星期要申请注册QQ新号码的话，你将不断地得到一个失望的结果——“服务器拒绝注册，请重新申请”，你就甭白费力气了，压根就重新申请不了，因为腾讯最近推出168声讯注册和手机注册。

腾讯自己的说法是：由于服务器太忙，在早上8:00到凌晨2:00这一时间段内可能通过网络注册不了新用户。笔者分别在上午9点、下午3点、晚上11点及凌晨3点试验注册腾讯新号码，结果都是——“服务器拒绝注册，请重新申请”，并且这个结果是很快显示出来，绝对不像是服务器太忙，会有较长时间的延时才显示结果。

笔者同时拨打了腾讯公布的16899166语音台，在冗长的提示后，笔者用笔记下一个QQ号码和初始密码，大概用时2分钟，也就是说，我用了1.6元才得到一个QQ号码。

如果猜测没错的话，腾讯可能已经关闭了其网络免费注册申请新号码的服务，否则没有人会使用需要付费并且非常麻烦的电话及手机来注册QQ号码。以后用户要申请新的QQ号码，恐怕也只能通过168声讯台和手机进行注册，通过互联网免费的在线注册恐怕得到的结果永远是服务器拒绝注册。目前，拨打168声讯台的费用是0.8元/分钟，通过手机发短信息注册的收费在目前优惠期内是0.5

元/条，在优惠期之外是1元/条。

也就是说，腾讯在每注册一个新号码即可挣取1元左右的纯利润，目前腾讯日注册量据说已经达到了约30万个，如果这些注册全部都通过电话或者手机注册的话，腾讯一个月就至少有数百万注册用户，那一个季度下来，除去给电信运营商的分成，光新用户注册费都有一千多万元。

文章又认为，腾讯之所以敢冒天下之大不韪，实行收费制度，就是因为腾讯垄断了中国即时通讯市场：

腾讯之所以敢肆无忌惮地故意停掉在线免费注册（其隐性说法是服务器太忙），把所有用户都推到收费注册华山一条道上，是因为它吃定了新注册的用户只能选择腾讯的QQ，它的用户数量已经达到近4000万了，平均每个网民有1.5个QQ号码，在国内在线即时通讯市场上，估计腾讯至少占领了95%以上的市场。

作者最后把希望暂寄托在AOL的ICQ和微软MSN身上，希望这两家能出来打破腾讯的垄断，还用户一个免费的QQ。

应该说这篇网文，主要的论点都是推测，但是此文一出，影响巨大。在一些网友的跟帖里，有更激进的言论，甚至提出要打土豪分田地。

这篇讨Q檄文迅速引起了纸刊和网媒对QQ收费事件的关注。2001年8月13日，北京的门户网站千龙网发表了一篇《QQ开始收费注册了》的文章。千龙网由于有政府背景，所以出言比较谨慎，文章结尾提出善意的劝告："尽管腾讯QQ在国内的在线即时通讯服务已是一枝独大，但在普遍收费的问题上还是要慎之又慎。能把腾讯QQ拉下马的，只有它自己！"

千龙网的文章发表后，由于该网站的广泛影响，接下来的事情，就开始演

化成媒体对腾讯的严厉指责。

### 口水战:《精品购物指南》的责难

媒体曝光负面新闻是这些年来非常常见的事件。这是一种媒体监督，必然有助于促进社会更加公平，更加和谐，例如2008年底，央视对百度"竞价门"的曝光，确实有助于百度更好地为用户服务。百度的一些东西做得不好，经过央视的曝光，百度能够更好地反思自己，从而提升用户体验，提升竞争力。又如一些媒体对山西矿难的曝光，这也能促进山西方面更注重安全生产。

但是也有些媒体为了追求发行量或点击率，过度炒作负面新闻。这很容易引起当事人的口水战，甚至引发法律纠纷。

在千龙网的文章《QQ开始收费注册了》发表后几天，2001年8月20日，北京的《精品购物指南》发文讨伐QQ注册收费政策的实施。《精品购物指南》创刊于1993年1月，是我国第一张彩色印刷的生活服务类报纸。该刊立足于北京，1997年的时候就曾经有一亿元的广告收入，1998年进入了全国报业十强，位列第九名，被称为"报业的奇迹"。

但是《精品购物指南》上的这篇《腾讯上演东施效颦》，一改千龙网上文章的平和，字里行间充满了对腾讯的指责。这里笔者全文引用：

> 编者按：从网上注册新的QQ号码屡试屡败，用手机注册则不到10秒钟就完成了。腾讯公司在沉默了一段时间之后终于承认，网上注册失败是它们在技术上的限制造成的。但是，限制之后带来的收入与失去人心到底哪个更重要，恐怕腾讯公司并没有计算好。
>
> 也许是现在的网站都太急于盈利了，腾讯公司竟然打起了注册收费的主意，对页面注册进行了限制，想把人们都推到用手机花钱

注册的路上去。但是腾讯太高估了自己,也太高估了它的用户。想学习电子信箱注册收费,结果却成了东施效颦。

### 页面注册失败手机注册太快

在页面注册屡试屡败的情况下,记者决定用手机来试一下。手机注册有两种方法,记者选择了第二种方法,即在网上输入手机号码。输入号码点击确认后,新打开的页面还没显示出来,也就是说不到两秒钟的时间,记者的手机就收到了发来的要求确认的号码,在页面输入确认号码后,又是页面没有打开,记者已经收到了腾讯公司发来的新的QQ号码和密码。总共用手机注册花费的时间不到10秒钟。

### 限制注册从2月份就开始了

腾讯公司限制用户注册实际上从2月份就已经开始了,最开始是限制在80万,然后慢慢限制到60万、40万直到20万人。即使是在开始了手机注册业务以来,每天从页面发出注册请求的用户也超过了80万,到了周末甚至达到上百万。腾讯市场部的朱达新说,国外一些类似的公司如ICQ等每天的注册量都在10万左右。如果每天页面申请注册的人不再那么多,页面注册将会逐渐放松,这个数字是20万到30万。

限制还不止如此,除了限制注册,还限制用户加入好友的数量。以前,好友名单的数量是没有限制的,但是最近好友名单里只能保留200人了,所以,如果你的好友多,你就只能申请新号码,申请新号码就要再付费,名单满了,再申请、再付费,如此循环往复,腾讯公司的收入可真是源源不断了。有人讥讽道,腾讯公司还真大方,每个名

单给200个名额，如果变成20个，收入岂不是更多！

### 页面注册根本不能通过

根据朱的介绍，我们似乎可以这样理解，除了用手机注册外，每天还有一定的用户可以通过页面注册，但实际情况是，页面注册根本不可能获得通过。记者在早、午、晚、夜四个时段各花了20分钟从页面注册，但是全部失败。因此，有理由怀疑，腾讯公司已经在服务器上对页面注册进行了全面的限制，要想申请新的QQ号码，只能花钱用手机注册或者是打168声讯电话。

更有甚者，在腾讯公司的首页根本找不到注册按钮，只有用手机注册的按钮被放在明显的位置。“恢复页面注册”也只能被看作一句应付记者的空话了。腾讯公司也许是想完全断了用户通过页面注册的念头。

### 腾讯公司在分成中拿了大头

据朱达新介绍，腾讯自从7月初开始手机注册业务以来，每天的手机注册用户数量大概在一万左右，通过168注册的用户每天有几千人。如果按照9月20日之前的标准，手机注册一个号码的费用是5角钱的话，每天的收入是5000元，一个月的收入是15万元。但有业内人士统计，腾讯公司在推出手机注册后，每月的收入在1000万元。

在记者问到腾讯和运营商的分成比例时，朱表示不便回答。但是记者了解到，在用户注册号码的过程中，腾讯公司发给手机用户的确认短信息也是要给运营商付费的，二者的分成比例是在去掉这些成本之后确定的。因此，从这个角度讲，腾讯公司在分成中还是拿了大头。

但即使每个月的收入全部都给腾讯，也不过区区十几万元。也许腾讯公司算的账和咱们算的账不一样，腾讯公司的底线是每个月20万到30万的用户，平均一下，按照25万来算，每天的收入是12.5万元，一个月(30天)的收入就是375万元，这个数字就很可观了。但实际的收入显然和腾讯公司测算的数据相差甚远。腾讯公司太高估它的网民的忠诚度了，也太高估它的网民的心理承受能力了。人们也许的确不在乎注册花费的5角钱，但人们却很在乎信誉、情感。

腾讯高估了QQ的魅力

网民对腾讯的做法很是伤心和恼火。有网友说，我们已经容忍了腾讯弹出式广告条和窗口闪烁的广告，现在又用这种做法来增加收入，事先也未有任何通知，实在是太不光明磊落了。

更有网友已经明确提出来要放弃QQ，改用ICQ。如果QQ对网民来说真的有那么大的必要，那么每天用手机注册的用户应该和平时页面注册的一样多，因此，腾讯公司也高估了QQ在人们生活中的作用。

QQ的确起到了即时沟通的作用，给人们带来了方便，但是对于大多数人来说，它毕竟只是用来聊天、娱乐的工具。且不说你收费了，我可以选别的种类的娱乐方式，即使是同类的聊天软件，国内国外也有很多，像新浪、网易都有类似的软件。因此腾讯公司的做法无疑是把自己的潜在客户推出去，推到别人的手里。

腾讯公司的紧急限制、“强制”收费是在各大网站宣布信箱收费之后开始的，显得有点急不可耐，而且不计后果。好像有信箱系统的网站已经开始赚大钱了，恨不得马上跟进，你有信箱我有QQ，你注册收费，我也可以注册收费。东施效颦的结果是以失败告终。

有理由推测，腾讯会把任何可以收费的手段都使出来，那么最简单的就是以后发消息也要收费，如果按照这个趋势发展下去，那么，你还会用QQ吗？

腾讯公司在不恰当的时候，以不恰当的方式，在不恰当的项目上收取了费用，以至于遭到了网民的非议。也许，腾讯该反思一下了。

对于《精品购物指南》上的这篇负面报道，腾讯方面反应迅速。8月22日，腾讯就《腾讯上演东施效颦》一文作出质疑，并发表声明如下：

致《精品购物指南》杂志社：

贵刊2001年8月20日C1版数字周刊上一篇《腾讯上演东施效颦》的报道，文章内容多有失实、歪曲、猜想之处，给腾讯公司的声誉造成了不必要的损失。有见及此，腾讯对此篇报道尤其是报道中一系列失实之处表示高度关注。

此篇报道的作者在没有充分调查清楚相关业务的情况下妄加推测，未经求证，对腾讯相关人员采访后断章取义，曲解了腾讯公司的本意，得出了错误的结论，对读者造成了不小的误导。有见及此，腾讯公司本着对广大用户负责的态度，认为有必要澄清一些事实，将不实报道的负面影响降低到最低限度。同时，腾讯公司也希望这篇报道不代表贵刊的最终态度，不会影响到腾讯公司和《精品购物指南》杂志社双方日后广阔的合作前景。

首先，必须对腾讯控制号码注册的行为有所理解，这一点腾讯工作人员曾经在电话采访中反复强调，但是很可惜作者没有本着对广大读者认真负责的态度，曲解了腾讯

公司的本意。腾讯公司本身是一家民营企业,公司的运营情况对腾讯而言必然是放在一家相当重要的地位。在经过仔细研究后我们发现,每日超过八十万的新注册用户群中有相当一部分属于重复、无效乃至恶意注册。参考过国外其他互联网即时通讯服务商的新注册用户数量指标后,我们有充分的理由认为,注册用户增长过快,是对免费资源的极大浪费。有见及此,腾讯才开始对注册用户的数量有所限制,把每日的放号量控制在二三十万左右。这个数字是经过充分的求证和比较之后的结果,是一个相当科学的数字,也是用户良性增长的一个指标。试想,在CNNIC报告中中国网民数量仅为2650万人的情况下,QQ每天新注册的用户超过80万,本身就难以让人置信。腾讯公司开辟诸如手机注册和拨打声讯台注册的服务,是为了给真正有需要的用户提供一个可行的渠道。可惜的是,作者没有充分认识到腾讯公司的苦衷,而把这种行为单纯地解释为腾讯公司为追求收入而做出的极端措施,从而做出了错误的理解和评价。腾讯公司对作者的这种行为表示深切遗憾。

其次,在涉及公司运营情况的敏感数据上,作者仅凭猜测和流言,对腾讯公司的实际收入数字做出了盲目预测和错误估计,对腾讯公司和合作伙伴之间的合作关系造成了不必要的负面影响。由于作者的臆测和偏见给腾讯公司以及合作伙伴造成的损失,是腾讯公司非常不愿意看到的局面。

再次,作者根据网上流传的一些不负责任的流言,对腾讯QQ的功能做出了诸如"好友个数限制在200个以内"的不实报道。对于这种明显不实的文字,腾讯公司不愿置评。

对于中国互联网行业目前的情况，负面宣传、不实报道不但不会给行业的健康发展带来任何益处，相反，这样的举措会严重影响用户的心态，挑起对立，对中国互联网行业商业化运作模式的建立带来根本上的损害。这种情况，对任何人都没有益处。相信贵刊能够本着客观负责的态度，从大局出发，认识到失实报道给广大读者和腾讯公司造成的损害；也相信贵刊能够充分理解腾讯公司的立场，化干戈为玉帛，从而给双方日后的合作创造一个更有利的前景。腾讯公司非常希望和包括贵刊在内的广大媒体建立互信、互利的良好关系，利用腾讯公司的优势和资源，给合作双方创造一个共赢的合作局面，而不是像目前的情况，由于双方缺乏有效的沟通和理解造成不必要的误会。

衷心祝愿贵刊越办越好！

深圳市腾讯计算机系统有限公司，二零零一年八月二十日

腾讯的反驳还是有理有据的，腾讯限制注册是因为有的网友一个人注册多个QQ号，确实占用了太多的资源，是对有限资源的巨大浪费。并且腾讯也很克制，提出双方不要抱有成见，求得一个合作双赢的局面。腾讯的声明发表后，媒体方面也保持了克制，认识到有些地方确实是误解腾讯的初衷了。

至于腾讯与《精品购物指南》的关系也并没有因此恶化，2005年腾讯自己的门户网站做起来后，还曾经邀请《精品购物指南》的总编辑张书新来腾讯访谈。这也是一段佳话吧。

## 三、走出互联网寒冬:QQ的新起点

2001年算得上是腾讯公司的一个新的起点，从这一年开始腾讯已经盈利。互联网寒冬没有击垮腾讯,反而让腾讯成为市场的宠儿。

### 移动QQ:中国互联网第一桶金

在互联网寒冬中,各个互联网公司都在苦日子中煎熬,腾讯也是"灾难深重"。所以马化腾想尽办法给腾讯寻找收入,连QQ注册要收费这样的"馊主意"都尝试了。马化腾那个急啊！不过世界上的事总是很奇怪,有句古话说"踏破铁鞋无觅处,得来全不费工夫"。在马化腾费尽千辛万苦寻找"发财"机会的时候,机会却已经降临到他头上,并把腾讯和中国互联网砸了个措手不及。

2000年底中国移动推出"移动梦网"服务。所谓"移动梦网"就是中国移动向客户提供的移动数据业务的统一品牌,英文叫做Monternet,意思是"Mobile+Internet"。移动梦网就像一个大超市,囊括了短信、彩信、手机上网、百宝箱(手机游戏)等多元化信息服务。

最初在推出"移动梦网"服务时,中国移动压根就没想过,这一创新性的手机互联网服务会挽救一批互联网公司,到2001年年底,已有500多家的无线应用服务提供商加入。为争夺这块仅短信领域每年就有10亿元人民币业务额的无线互联市场,新浪与搜狐捉对厮杀,腾讯QQ、华动的神通助理、掌门网、英斯克、灵通网等逐鹿中原。

而腾讯就是在这场逐鹿之战中崛起的,当然部分原因是腾讯对此早有准备,下手比别人快。2000年8月,许多门户网站还未从网络股泡沫破灭的灾难中清醒过来,腾讯公司就和广东移动草签了合作协议,使QQ用户能和广东地区的移动用户通过移动QQ和手机短信,随时随地实现信息互通。这就是现在流行的移动QQ,移动QQ是一种与手机绑定在一起的上网方式,可以

让用户与网友聊 QQ，做到了随时随地无线上网。

随着"移动梦网计划"的启动，移动 QQ 在众多的 Stream Prolessiny Units 即流处理器中脱颖而出。由于申请此项服务的手机用户不需上网即可随时随地与互联网上的 QQ 用户自由沟通，因而极大地延展了手机用户和 QQ 用户的沟通空间。移动 QQ 合理的设计、良好的易用性、强大的功能、稳定高效的系统运行，使这项服务一经推出就赢得了广大 QQ 用户和手机用户的青睐。在许多大城市"手机 QQ"迅速成为一种新的沟通时尚，迅速引领国内通讯领域的新潮流。

在发现移动 QQ 迅速流行的征兆后，腾讯公司凭借其 6500 万的强大互联网注册用户群，大力拓展其移动 QQ 业务。从 2001 年开始，腾讯先后在北京、广东、江苏、浙江、四川等十余个省市都相继推出了移动 QQ 业务。由此业务所带来的短信息量，其中仅广东一省每天即有 50 万条。移动 QQ 当仁不让地成为了"移动梦网计划"中业务量最大的增值服务业务，一跃成为移动梦网的排头兵。

一时间，腾讯成了移动梦网的骨干。根据腾讯公司的运营报告，腾讯移动 QQ 仅 2001 年 3 月手机短信息发送总量就达 3000万条，占整个"移动梦网计划"实施以来业务量的一半以上。而截至2001年7月上旬，腾讯移动QQ的用户数已达160万，在此前几个月通过腾讯移动QQ发出的短信数量约占了整个"移动梦网" 短信数量的70%，7月上旬的移动QQ短信总数量超过了4000万条，以每条0.1元计，就是400万元人民币！因此仅到2001年7月，腾讯就实现了正现金流，到2001年年底，腾讯实现了1022万元人民币的纯利润。

所以，在2001年8月一场由广东移动发起的"'移动梦网'共同发展策略研讨会"上，在100多家活跃在"移动梦网"台前幕后的公司中，腾讯QQ的总经理马化腾和副总曾李青成了主角。

腾讯在中国互联网的第一波淘金热中的的确确淘到了金，这让腾讯广受关注。在其他的互联网公司还在互联网寒冬中苦苦抵御寒冷的时候，腾讯已

经有了上千万元的盈利。这是马化腾始料未及的,也是搜狐、新浪等其他中国互联网大公司所始料未及的。业内人士都相信,做互联网能发财,但是谁也没想到,互联网给大家带来第一桶金的竟然是小小的短信。

发财的机会居然蕴藏在"某男:今天忙啥了?某女:没忙什么,从早上九点,到晚上十点逛了一天的街。""同学甲:快来上课,这节课老师要点名。同学乙:好,马上到。"之类的日常短信聊天中。

这让中国互联网人士大受刺激,大家再一次相信,真正的盈利就在前方,互联网寒冬一定会过去。马化腾与其他人一样,对中国互联网的未来信心百倍!

## 及时醒悟:重开QQ免费注册

QQ 注册要收费,始于 2001 年的互联网寒冬之中,那时候马化腾真是想尽一切办法赚钱过冬。哪知就是在 2001 年腾讯与中国移动合作推出的"移动QQ"业务,让腾讯赚到了中国互联网的第一桶金。2001 年底,腾讯依靠"移动QQ"实现了 1022 万元人民币的纯利润。

于是 QQ 号注册申请收费项目逐渐在腾讯的收入体系中变得可有可无了,腾讯在 2002 年依然实行申请 QQ 号要交两元的服务费的政策。这主要是想控制住随意申请 QQ 号的风气,因为往往一个网友有四五个 QQ 号,而且很少登录,这严重浪费了有限的资源,让腾讯感觉到不堪重负。

然而在这收费的两年中,有一个让腾讯始料未及的现象出现了。就是众多即时通讯领域的竞争对手,依靠腾讯注册 QQ 号收费的大好时机,开始攻城略地,蚕食腾讯的市场份额。形势虽然不算严重,但是趋势很可怕。众所周知,在互联网领域,谁采取免费的形式,谁就能够迅速占领市场,将竞争对手挤垮。

例如同是 IDG 投资,与 QQ 有着亲属关系的朗玛 UC,依靠领先的娱乐通讯平台概念,时尚个性的功能异军突起。从 2002 年 9 月 UC 正式推出,仅仅

过了一年时间，朗玛UC就以15万人在线的业绩，高峰期每周一万人在线的增长速度迅速扩张。

更让马化腾担忧的是，UC在发展方向上对QQ构成了直接的威胁。UC的用户群以年轻人和学生为主，这和QQ当年的发展道路是相似的。UC针对学生群体，推出了与IM结合的校友录，推出了好玩的场景聊天，又推出了公众聊天室。曾经到各大学聊天室亲自拉人的马化腾相当清楚这其中的利害关系。随后QQ模仿UC推出了场景聊天，显然表示腾讯已经注意到朗玛UC这个潜在的竞争对手。

面对MSN、UC等即时通讯软件大潮汹涌的攻势，马化腾再也不能坐守QQ号收费的"蝇头小利"了。于是腾讯公司终于"觉醒"，高调宣布重新开放QQ号免费注册。

2003年8月底，腾讯重新开放了普通QQ号码免费注册。通过腾讯网站"免费注册普通QQ号码"入口进行注册的用户可以快速申请到新号码，不过，为了控制单个用户注册QQ号过多占用资源，腾讯也制定了相应的处置办法。

腾讯公布了一些比较苛刻的注册条款：为避免造成资源浪费，免费注册的普通QQ号码，需遵守一些相应条款，如：用户申请QQ号码后，如果没有在3天内登录QQ客户端，或者前7天内登录次数少于3次的，或者60天内登录次数少于15次的，或者60天内连续15天没有登录的，或者该号码在60天内无好友的，系统将有权回收该号码。

对于腾讯的重新开放免费注册QQ号，广大用户非常拥护，但是对腾讯苛刻的注册条款，有些不满的声音。有人抱怨说："这是我所见过的最苛刻、最不合理的注册条款。"也有人说："放开申请本来是好事，可是腾讯以这种方式要挟用户，就太过分了。"面对用户的抱怨，腾讯公司表示，附加条款可能确实有不合适的地方，腾讯尊重用户的要求。经过研究，腾讯对条款做出适当的修改，去掉了这些苛刻的要求。

从此以后，腾讯QQ号注册就再也没有收过费。当然时不时还会有收费的谣言传播，但是马化腾已经再也不愿尝试QQ号注册收费这一“自杀性”的政策了。在注册收费的两年里，腾讯丢失了小部分市场，幸亏及时调整策略，没有造成太大的影响。

对于用户来说，这无疑是个好消息。而且随着QQ号免费注册的再次开放，从前那种愈演愈烈的QQ盗号的风气也得到了平息。既然QQ号可以随意注册，QQ号也不再是奇货可居的“贵重商品”了，黑客们也就没有了偷盗普通QQ号的激情（不过偷盗贵宾级QQ号的事情依然屡禁不止）。

# 第五章

# 富豪是怎样炼成的:2004年腾讯上市

这个世界没有比公司上市更激动人心的了,因为很多人将会一夜暴富,而那些制造这些富翁的人们,也因为抢得了一些注定会升值的股票而沾沾自喜。于是上市成了一场没有输家的狂欢。不过在上市之前,会有很多事情要做,例如提升业绩,例如公司内部整顿。上市之路,充满艰辛。

## 一、企鹅凶猛:腾讯领跑即时通讯

企鹅是一种温顺的小动物,但是腾讯QQ这只小企鹅却异常凶猛。在即时通信领域,腾讯QQ把竞争对手打得七零八落。当观察人士大喊"狼来了"的时候,腾讯的竞争对手却在喊"腾讯来了"。

### 群狼环顾:QQ不惧

进入2003年,随着微软、雅虎等国外巨头开始加大在中国IM(即时通讯)市场的推广力度,国内新浪UC、网易POPO等一批新软件也纷纷揭竿而起,甚至传出中国电信等运营商也要加入即时通讯市场争夺的消息,原本平静的国内即时通讯市场再次燃起了烽烟。

因此当时有人预测,马化腾未来的日子不会好过。他们认为,虽然腾讯QQ曾经在中国拥有绝对的垄断地位,但是随着MSN、雅虎通的进入,以及国内网易泡泡、朗玛UC的崛起,QQ将面临着前所未有的考验。

但是马化腾却并不这么看,他对QQ有着绝对的信心。他分析说:"我们的定位用户年龄层次低,这是我们的缺点也是我们的优点。因为把握前端是最重要的,新的大中学生是我们未来的客户基础。"马化腾阐述了他对这些年轻用户的理解:"我们推广 Real Time Exchanye(即腾讯通,一种企业级即时通讯平台)是希望这些用户在工作以后也可以用,其实MSN在国外也是年轻人在用,只是在中国被'白领化'了。"他认为MSN成功的原因是因为捆绑,马化腾强调"这个是我们需要学习的"(后来腾讯果然用捆绑的方法推广门户和网游)。

马化腾对QQ的未来非常自信,他说:"即使有一天电信运营商也做IM,我们也并不担心,因为IM的技术门槛不是很高,很多人都可以做。但是要想成功必须有沉淀下来的用户群。我们算过了,QQ上平均每个用户有44个好友,你要走的话可能要带走44个好友,就是影响这44个好友的聊天习惯——这并不是一件容易的事。"

虽然马化腾对外如此高调,但是竞争对手的合围,还是让马化腾感到一丝紧张。因此在2003年8月,腾讯在时隔两年之后,重新开启了QQ号免费注册。希望通过打免费牌,来抵御对手们的合围。后来的事实证明,重新开放QQ号免费注册这一举措是明智的。

我们来看看除微软MSN之外,腾讯QQ都有哪些竞争对手吧。

首先是新浪,新浪在IM领域中的奋斗是有些年头了,可惜一直没有修成正果。早在1999年,新浪就和四通利方联合推出了一款IM工具叫Sinapager,当时这款聊天软件的功能应该说已经很强大了,比腾讯QQ毫不逊色,而且用户群并不少。但是新浪当时对自己门户的定位尚不明确,更不会花精力在IM领域上。加上早期国内网站缺乏明晰的盈利模式,对于IM领域的理解并没有今天这样深刻,于是随着时间的流逝,Sinapager也渐渐从人们眼前消失了。

随后腾讯QQ的迅速崛起,让新浪的决策者们后悔不已。于是亡羊补牢,

组织人马，再战IM。2003年下半年，新浪推出自己的另一款IM产品——“了了吧”，希望可以在即时通讯领域占得一席之地。但或许是“了了吧”的名字太不吉利，面对QQ“一骑绝尘”的压倒性优势，又有MSN、雅虎通、网易泡泡的追拦堵截，“了了吧”从一开始就显得力不从心。没过1年，这个被新浪寄予厚望的即时通讯软件“了了吧”就这么一“了”百“了”了。

虽然“了了”已经了了，但是新浪的雄心还未“了”。新浪没有放弃中国即时通讯市场，于是在2004年7月，新浪花了3600万美元收购朗玛UC，试图在与腾讯QQ的竞争中力挽狂澜。新浪看中了朗玛UC拥有的8000万注册用户和30万最高在线人数，虽然这个数字相比QQ、MSN等IM巨头，还是很少的，但新浪从中看到了做大做强的希望。

按照新浪董事长汪延的说法：“朗玛UC以聊天、娱乐为主的用户群和偏爱新闻、邮箱服务的新浪用户群完全不交叉。并购后，所有UC用户将直接拥有新浪的会员ID，而新浪将为其他网站免费提供UC技术端口，因此这次并购将是双方在用户、技术等资源上的强强联合和优势互补。”

其次是网易POPO(网易泡泡)。网易POPO是网易公司于2002年11月推出的一款即时通讯产品。它不仅功能强大、方便灵活、安全可靠，集即时聊天、手机短信、在线娱乐等功能于一体，除具备一般即时聊天工具的功能外，还拥有许多更加体贴用户需要的特色功能如自建聊天室、自设软件皮肤、网络文件共享、穿透防火墙的超大文件传输、视频聊天、语音聊天等。

丁磊对之寄以厚望，他表示：“网易泡泡是公司推出的一个重要的战略产品。”但是后来的发展表明，网易POPO很难做大。根据2004年，iResearch所作的一份市场调查报告显示，虽然其2000多万的注册人数号称国内第三，但是市场占有率却只有6%左右。与MSN Messenger相比，彼此之间的差距已经有了3倍，更不要提与腾讯QQ的差距。

到今天，网易POPO已经越来越没落。在功能和界面上，网易泡泡的个性正在被渐渐磨平——华丽的界面已经被QQ “借鉴”(腾讯公司非常善于模

仿);与MSN Messenger的兼容也因为技术问题而经常造成登录故障。

其他的聊天再如"TOM-Skype"。2003年10月,TOM宣布与来自卢森堡的Skype合作,推出一款名为"TOM-Skype"、具有"CD般音质"的Pc2phone即时通讯平台。本质上,Skype是一种基于P2P传输的网络VOIP应用,通俗地说就是一种语音聊天形式。而根据官方的说法,Skype将会被用来取代传统的电话业务。

TOM-Skype推出后,流行程度非常惊人。随着国内宽带的普及,短信业务越来越缩水,各家门户网站都在急于寻找一个新的赢利点来取而代之。TOM公司相信,Skype是短信的一个很好的替代品。不过随后几年的发展表明,TOM-Skype并没有在市场推广上有大的突破,依然是一款不温不火的即时通讯软件。

这些林林总总的即时通讯软件,虽然都来势汹汹,但是很快也面临偃旗息鼓的尴尬。QQ自始至终牢牢占据了垄断性的市场地位,虽然其中由于2002年前后QQ注册收费事件导致QQ丢失了部分市场,但是后来QQ注册一放开,这些丢失的市场大部分又都被夺回来了。后来对腾讯QQ构成了一点点压力的,就是微软的MSN了。

## QQ劲敌:MSN登陆中国

在中国的即时通讯领域,除了QQ,呼声最高的就是微软公司的MSN了。在某些单位,由于担心聊QQ影响工作,都禁止员工聊QQ,但是允许使用MSN。MSN在中国也占领了一定的市场。

在广大用户的口头语言中的MSN,其实并不是一个准确的说法,其全称应该是MSN Messenger,MSN Messenger只是MSN的一个功能。

MSN是由微软公司在1995年设立的互联网服务提供商,并随着Windows 95一起发布。MSN在创建初期只是一个类似AOL的收费服务项目,提供拨号上网及增值信息、聊天室等服务,但同时也允许其他互联网用户通过Internet使

用。随着 Internet 应用的大规模普及,Microsoft 将大部分既有的收费项目逐步转变为免费的 MSN 门户网站,并开始主攻内容。1997 年 12 月,微软购买了基于 web 的电子邮件服务——Hotmail,并将 Hotmail 的 800 万用户资源整合到 MSN 麾下。在清一色免费邮箱的时代里,Hotmail 毫无疑问是邮箱提供商的龙头老大。

微软是不会放过任何一个有发展前景的项目的,随着网络的普及和技术的发展,即时通讯产业越来越显现出巨大的商机。精明的比尔·盖茨当然不会让这块大蛋糕从自己的嘴边溜走,于是他精心准备发布了 MSN Messenger。1999 年 7 月 22 日,比尔·盖茨从电子邮箱迈向了即时通讯软件。MSN 引入 MSN Messenger 服务,并在开通的首周取得了多达 70 万的用户数量。

在开通初期,MSN Messenger 的一大关键特性就是可以进入 AOL 的 AIM 通讯网络。但作为利益冲突最为激烈的竞争对手,AOL 一直尝试着禁止微软产品使用自己的服务,直到这个特性被微软从软件中彻底删除为止。

MSN Messenger 最主要的功能就是发消息。尽管 MSN 功能很多,在聊天的时候可以发送"动漫传情"或者动画小图标,可以用它进行语音聊天、视频会议、多人在线游戏。但出于使用习惯和私密性等多方面的考虑,文字信息依然是 MSN Messenger 上发送次数最多的数据形式。

自从与 Windows XP 捆绑发行而被广泛关注以来,MSN Messenger 的每一步都是大踏步前进。2005 年 6 月,MSN 成功地进入中国互联网门户领域,微软选择以九大合作伙伴合作的方式,开始自己的"中国攻略"。

微软联合上海文广新闻传媒集团东方宽频传播有限公司、赛迪网、上汽集团人来车网、Englishtown、猫扑网、联众世界、指云时代、淘宝网、北青集团北青网等国内九家专业机构联合制作了 MSN 中文网站。MSN Messenger 即时通讯标签服务开始以一种高度地方化的姿态正式走入了中国网民的生活。

微软 MSN 全球市场暨销售副总裁罗麦克指出:"中国是全球互联网经济

最为活跃的国家。MSN Messenger 在中国已拥有广泛的高端用户群体，活跃用户约 710 万。伴随着与合作伙伴共同推出的创新性产品和服务，我们必将赢得更广泛的用户支持与信赖。MSN 业务在中国的正式起航是 MSN 长期战略上的一个里程碑。"

微软的强大是人所共知。曾有人说："没有微软开发不出来的软件，只有微软不愿意开发的软件。"对微软来说，中国即时通讯市场这块蛋糕，恐怕更多的只是什么时候想拿的问题了。对此腾讯方面也有清醒的认识，腾讯高层多次说过"微软 MSN 是腾讯 QQ 的最大对手"之类的话。

仰仗着雄厚的资本实力和技术实力，即时通讯领域的后来者微软MSN同已垄断市场多年的腾讯QQ进行了一场贴身肉搏，而杀手锏就是屡试不爽的捆绑和集成，微软曾用这一招击败了网景。

当时比尔·盖茨对互联网的兴起认识不足。他认为，决定未来计算机世界命运的，仍是"视窗"技术而不会是浏览器技术。因此，微软没有进行浏览器技术开发。这让硅谷里的一家名叫网景的小公司看到了机会。在随后的两年内，网景专注于浏览器技术的开发，很快就占领了大部分市场，严重威胁到了微软的地位。

随后比尔·盖茨开始出招，在短短的一年时间里，微软投入20亿美元，通过购买和开发等多种手段，迅速地推出了一个浏览器产品IE 2.0。为了彻底摧毁网景，比尔·盖茨决定将这一产品实行免费开放。半年后，比尔·盖茨又使出另一"杀手锏"，微软宣布将Windows 95与IE捆绑销售。这一招让网景无力还击，因为全球85%的电脑装了Windows 95。通过一连串组合攻势的推出，微软渐渐挽回了颓势。

这段浏览器之争，常常被IT人士谈起。微软经历了自公司成立以来最大的一次危机，却通过免费与捆绑销售的策略，最终反败为胜。这一次情况也很类似，微软本来不重视即时通讯市场，直到别的公司已经淘到了金，它才缓缓起步，但是一上路，就出手不凡。微软故技重施，将MSN与Windows操作

系统捆绑在一起，要向腾讯QQ发起攻势。因此很多业内人士对腾讯QQ的未来深感担忧，真是为QQ捏了一把汗啊。当时的形势真算得上是“MSN兵临城下，QQ夺路突围”。

但是几年过去了，MSN击败QQ的预想并没有实现。根据艾瑞咨询《2003年中国即时通讯研究报告》的一项调查，中国用户最常使用的即时通讯软件首选QQ，比例为74.3%，微软的MSN占11.23%。而这个数据在2006年变为腾讯是71.5%，MSN是16.3%。在三年之间，二者的市场份额对比几乎没有变化。

难道微软也中了国外互联网巨头进入中国以后就会折戟沉沙的魔咒？中国的互联网史表明，看似强大的国外互联网巨头，一旦进入中国就会出现水土不服的“怪事”。例如当初Yahoo高调进入中国，而今安在？当初ebay全资收购中国电子商务网站易趣，而今又安在？当初电子商务巨头亚马逊收购卓越网，现在发展也并不好。当初Google“力拔山兮气盖世”，甚至豪放到要给百度注资，然而这几年下来由于不了解中国的国情，屡遭打击。虽然在国际上影响巨大，但在中国市场，GOOGLE只能老老实实给百度当小弟。

MSN没有冲垮QQ，原因很多，一方面微软像其他美国互联网巨头那样，根本就不了解中国互联网的实际状况，不了解中国网民的需求，不了解中国互联网是以娱乐为核心来发展的，因此不能有效地满足网民的娱乐需求。另一方面似乎MSN与QQ适用于不同的细分市场。商务人士习惯使用MSN，普通的聊天娱乐使用QQ，然而商务人士在所有网民中的比例毕竟有限。QQ的用户都是十几岁、二十岁的年轻人，但是后来随着这些年轻人的成长，当他们步入而立之年的时候，他们还是习惯使用QQ(笔者就是其中之一)——而这时的QQ就演化为一种商务办公软件了。

## 行业标准：QQ雄霸天下

一直以来，QQ 的市场占有率超过了 70%，领先第二名的 MSN Messenger 达 4 倍之多。如此庞大的用户群让腾讯牢牢占据即时通讯领域的头把交椅。

QQ 在商业推广上的成功让马化腾说话非常硬气，马化腾俨然以行业领袖自居，要为即时通讯制订行业标准，就如微软为操作系统制订行业标准一样。

2005 年 10 月 27 日，腾讯公司一改以往行事低调的传统，在北京为 QQ 新版本——QQ2005 举行了盛大的发布会，这也是腾讯公司七年来首次为 QQ 新品举行发布会。此次新版本的 QQ 不仅采用了全球领先的 GIPS 音频技术为用户提供“超级语音”功能，其语音通话效果比电话还清晰。同时，新增的“超级视频”更是以其独到的全屏显示，使得用户的视频体验进入到一个全屏时代。

在新闻发布会上马化腾高调指出：“中国的即时通讯应用目前已经领先世界，即时通讯的下一个发展阶段也将进入由中国领导的即时通讯全面社会化的阶段。随着即时通讯在中国突飞猛进的发展，未来的即时通讯产业的走向将呈现出 6 大趋势：首先，在应用上将更加丰富；其次，即时通讯将更加汇聚人气，体现出社区化和互动性；第三，即时通讯还将更加突显个人信息处理功能；第四，随着无线技术的发展，将更加强调与无线互联网资源的整合；第五就是安全性和稳定性；第六是与本地化应用的融合。”

因此在这个时候，腾讯也积极制订即时通讯领域的行业标准。按照一些专家的观点，行业标准是一个产业的喉舌。

从即时通讯软件发明的第一天起，即时通讯领域就一直缺乏行业的通用标准，而随着用户需求特征的日益明显，以及技术发展的日益成熟，即时通讯产业要沿着良性的发展方向，跃上一个新的台阶，必然需要一个产业的标准来牵引。谁成为牵引者，谁就将主宰未来整个即时通讯产业的发展。而作为占有国内即时通讯市场 76.7%(2004 年 iResearch 数据)的 QQ，完全有机会也有能力充当这一角色。

马化腾对此有很多深入的思考，马化腾认为“标准要靠产品说话，产品受到用户的认可并且能够引领整个产业的趋势，它客观上就已经成为标准。所以从这一点来看，腾讯要在所有竞争对手的面前首先修练好内功，用我们的

产品说话。”

马化腾认为，即时通讯正由“技术驱动”模式向“应用驱动”的目标转变。即时通讯产品与本地化应用的融合将成为重要发展趋势。在未来，即时通讯产品无疑将在满足本地用户需求的基础上，产品应用更加丰富，设计更加人性化，与本地互联网、电信网协同更加紧密，构建出一个拥有庞大用户群的大文化社区。

在发布会上马化腾介绍，QQ为了打造自身核心竞争力，以便在合适的时机占领即时通讯领域的制高点。7年来一直在产品定义、研发和运营等方面默默无闻地积累着。他说：“在产品定义方面，腾讯实行体验式的产品定义立项机制，每一个版本的QQ产品必须经过市场调查、实地体验、深度用户研究、用户使用跟踪四个方面的完整工作，力求最准确地把握用户需求。在研发方面，腾讯确立了分工明确的三级产品研发体系，继续强化其领先的技术优势。在运营上，腾讯将重点关注安全、稳定和网络质量等三大方面。未来腾讯将继续依托即时通讯的平台，不断加强自身竞争力的建设和对用户需求的满足能力，促进在线生活产业模式的形成。”

毫无疑问，腾讯QQ已经成为了全世界即时通讯领域的行业老大，由腾讯来制订行业标准是众望所归的。但是有一点必须指出的是，中国互联网环境正在发生深刻的巨变，以3G为代表的手机互联网正在迅速兴起。3G手机的全面普及，对基于个人电脑的即时通讯是有巨大冲击的。

实际上，腾讯QQ的兴起，与中国手机的普及是同时发生的。手机聊天的最大瓶颈是信息费太贵，往往一条短信要收一毛钱。例如中国移动的青青校园卡包月服务，一个月收费15元发250条短信。这种不合理的收费政策，严重制约了手机聊天的发展。腾讯正是抓住了这一空当，迅速做大做强。

然而随着3G手机的普及，短信费会极大降低，人们用手机短信聊天将可能会取代用腾讯QQ聊天。过去几年，中国移动推出飞信、中国联通推出超信、中国网通推出灵信，显然就是积极试水即时通讯市场。它们显然是想在3G时

代到来之时,对中国即时通讯市场重新洗牌。这是腾讯即将遭遇的最大变局,腾讯应该积极应对这一变化。只要能平稳过渡,腾讯QQ必将进一步引领3G时代。



## 二、QQ回家之路:腾讯收购QQ域名

对互联网公司来说,一个便于记忆、便于传播的域名是非常重要的。例如谷歌公司因为原域名 google.cn 过于复杂,不适合中国用户拼写,曾一度把域名改为 g.cn。

而腾讯恰恰在域名的选择上也经历波折。创业伊始,腾讯并没有使用 QQ 作为其即时通讯软件的代称,这为后来一系列域名问题埋下了伏笔。2003 年为获得 QQ 域名,腾讯算是付出了不小的代价。

### 高价收购:罗伯特·亨茨曼的QQ.COM

为了能有一个好的网站入口,腾讯公司分别在 1998 年 11 月 7 日和 1999 年 1 月 26 日注册了与 OICQ 对应的 OICQ.com 和 OICQ.net 域名。后来 AOL 告腾讯侵权,于是在 2001 年 4 月,腾讯将其即时通讯软件的名称"OICQ"更名为"腾讯 QQ",并启用新域名 tencent.com 及 tencent.net,此后整整两年时间,腾讯公司一直以 tencent.com 域名作为其主要网站入口。

随着腾讯 QQ 注册用户人数的连创新高,"QQ" 这一称谓越来越深入人心,腾讯开始考虑用 QQ.com、OICQ.com.cn 来作为腾讯网站入口。但是一查才发现,这两个域名早就被人注册了。马化腾这才感到问题的严重性。

早在 1995 年 5 月,一个叫罗伯特·亨茨曼(Robert Huntsman)的美国软件工程师就注册了 QQ.com 域名,并把它作为个人电影艺术网站入口使用。罗伯特·亨茨曼毕业于美国蒙大拿州立大学,是一名经验丰富的软件工程师、律师,定居于美国爱达荷州博伊西市。

后来,罗伯特转行做商业咨询工作后,无暇打理这个网站,就把他所拥有

的 QQ.com 域名放在国外拍卖网站登记待售，但因开价过高(200 万美元)一直无人问津。

2003 年 3 月 21 日，腾讯公司与罗伯特·亨茨曼取得联系，准备从国外高价购买 QQ.com 域名。对于 QQ.com 的回归，腾讯并没有找国外的域名交易公司，而是直接找到 QQ.com 域名原所有人罗伯特·亨茨曼，然后通过一位熟识域名交易的代理(个人)进行远程操作交易。因为中间涉及多项费用(初期转让费、中间人手续费、域名修改费)，涉及金额也较大。根据协议，虽然该域名已经掌握在腾讯公司技术部手中，但是由于此项交易还有一些善后事宜没有完成，所以腾讯方面对此宗域名交易的具体价格暂时保密。

根据国际互联网上最著名的域名交易商 Greatdomains 对域名的估价模式，Greatdomains 采用三个 C 来估计域名的价值。这三个 C 分别为 Characters(域名长度)、Commerce(商业价值)和.com(所在的顶级域名)，每个 C 都是一个很重要的因素，三个 C 综合起来决定了域名的价值，QQ.com 域名达到 Greatdomains 所评定的最高级别 4 星等级，根据 4 星等级标准，QQ.com 估价在 10 万~120 万美元(80 万~1000 万人民币)左右。

腾讯无缘无故花了一大笔钱，也怪不得谁。毕竟罗伯特·亨茨曼注册 QQ.com 域名的时候，马化腾还刚刚在惠多网上架设自己的分站。经过这次域名交易，QQ.com 终于回到了腾讯的手上。这笔钱花得也值，半年后腾讯开始建设自己的门户网站腾讯网，就是使用这个域名。到今天 QQ.com 已经成为中国最著名的域名之一了。

## 一波三折：杨飞雪的OICQ.com.cn

OICQ.com.cn 域名为杨飞雪于 1999 年 6 月 23 日注册，那时腾讯还在使用 OICQ.com，马化腾也从来没想过使用 OICQ.com.cn 的域名。等2001年腾讯开始用QQ来统称自己的即时通讯产品之后，马化腾才想起注册OICQ.com.cn，这才发现已经被杨飞雪抢先注册了。

本来双方也相安无事，毕竟杨飞雪注册OICQ.com.cn的时候，那时候还没有腾讯QQ，不存在侵权的说法。但是2002年下半年开始，腾讯方面突然发现OICQ.com.cn域名注册所有者北京鼎扬科技有限公司杨飞雪，在OICQ.com.cn的业务经营上与腾讯公司现有QQ业务在名称上有类似，如QQ信使和QQ俱乐部等。这极易使用户混淆，对腾讯业务发展非常不利。

为了保护自身权益，2002年12月，深圳腾讯公司向中国国际经济贸易仲裁委员会域名争议解决中心提出对“OICQ.com.cn”的域名投诉争议。2003年1月16日，腾讯公司向域名争议解决中心提交针对OICQ.com.cn域名注册人杨飞雪的投诉书。腾讯公司的投诉理由是：1.被投诉的域名与投诉人享有民事权益的名称、标志相同，具有足以导致混淆的近似性；2.被投诉的域名持有人对域名不享有合法权益；3.被投诉的域名持有人对域名的注册和使用都具有恶意。

2003年1月20日，域名争议解决中心收到中国互联网络信息中心(CNNIC)以电子邮件发来的关于域名OICQ.com.cn的确认函，确认该争议域名由CNNIC提供注册服务；被投诉人为争议域名注册人/持有人；争议域名处于正常状态。

经过双方激烈交锋，最后仲裁委员会域名争议解决中心专家组认定，腾讯败诉。此案争议域名与投诉人深圳腾讯公司享有民事权益的名称或标志既不相同，也不构成混淆性相似，无法满足立案条件，专家组不支持投诉人腾讯公司的投诉请求，驳回其投诉，并一致裁定维持被投诉人杨飞雪作为“OICQ.com.cn”域名注册人地位。

cn域名管理机构CNNIC的原始数据库显示，自1999年6月起至今，现任智科软件中国有限公司董事长的杨飞雪一直是OICQ.com.cn域名的注册人，当时杨飞雪注册时的登记公司为“北京鼎扬科技有限公司”，因公司业务转型，该公司现已注销。2003年6月16日，原有OICQ.com.cn的经营业务转由智科软件下属杭州宇科信息技术有限公司运营。

一波未平，一波又起。时隔两个月后，腾讯又丢失QQ.cn域名。2003年3月17日，中国国家顶级域名.cn下的二级域名全球开放注册。在.cn开通注册不到20分钟的时间里，原先三级域名QQ.HL.cn的持有者——黑龙江数据通讯局的刘志勇先生成功升级QQ.cn域名。

10天之后，腾讯才发现国内二级域名QQ.cn被抢注，一直被域名折腾的腾讯马上意识到这其中的危险，于是马上要求国内二级域名注册机构商务中国把刘志勇注册的QQ.cn域名归还给它们。由于腾讯已经高价买回QQ.com，此事变得对腾讯意义不大，最后也不了了之。

在与杨飞雪的官司败诉后，腾讯并没有停止收回OICQ.com.cn域名的努力。2004年1月初，杨飞雪发现在他完全不知情的情况下，OICQ.com.cn域名的注册人竟然还是变成了腾讯公司。OICQ.com.cn经营者、杭州宇科信息技术有限公司总经理沈梁认为此事有黑幕，存在严重的暗箱操作。他表示，1月7日，公司使用了近5年的域名OICQ.com.cn的注册人突然变更，作为域名代理注册商的中科三方擅自将OICQ.com.cn转户给深圳腾讯公司，整个过程没有经过该域名原注册人的同意并授权。

而经手此事的域名注册商中科三方向智科公司致电称，"接获举报人腾讯公司举报，OICQ.com.cn域名登记时所填的北京鼎扬科技有限公司已经不存在，因此OICQ.com.cn所有者杨飞雪将不能再继续使用该域名。"接获此消息的智科公司通过官方以及私人渠道均联系过中科三方，但都被以此为借口拒绝听其申辩。2004年1月7日，中科三方将OICQ.com.cn注册信息修改为"腾讯科技(深圳)有限公司"，注册人改为其北京分公司副总经理荆涛，注册年限截止到2009年。

但是有点小问题的是，按照规定已经被工商部门注销的公司均可将其原有域名(包括cn域名和国际域名)过户给现有公司。如果该公司公章、往期营业执照复印件等物证已丢失，可去当地工商部门开具注销证明，填写"变更域名注册人申请表格"，连同现有公司营业执照和法人身份证明一起邮递给注册

商，即可办理相关域名过户手续。就是说杨飞雪可以将OICQ.com.cn转给杭州宇科信息技术有限公司。

对此，1月15日正在北京出差的腾讯公司首席执行官马化腾也证实OICQ.com.cn的确已回归腾讯公司，他的反应相对平静，“该域名所有者的公司已经不存在，OICQ.com.cn域名也无法过户。”在他看来，该域名理应属于腾讯公司，“腾讯公司正通过近期从海外回购的QQ.com域名运营门户网站，但是原先OICQ.com.cn那家公司同样推出QQ交友、QQ邮箱，混淆用户，对市场造成一定混乱。”



## 三、一夜金身：腾讯上市香港

中国的互联网企业都有“纳斯达克情结”，都非常想到美国资本市场去风光一把。2000年新浪、搜狐、网易先后登陆纳斯达克，引发中国网络概念股狂潮。不过它们股票发行后的业绩都不算太好，最惨的要算网易。2000年6月30日，网易IPO（Initial Public Offierings，首次公开募股）当日跌破16美元的发行价，报收于12.1美元。当时丁磊还对外称自己“不以物喜，不以己悲”，表示自己很“淡定”。但此后网易的股价节节攀低，2001年9月1日，网易的股价跌到0.65美元。三天后，纳斯达克股市宣布网易停牌，这时的丁磊恐怕“淡定”不起来了。

对于丁磊的这段遭遇，马化腾自然是知道的。当丁磊正准备到纳斯达克风光一把的时候，马化腾还在为寻找投资人苦苦挣扎。挣扎了几年，腾讯业绩飞涨，马化腾也准备要到资本市场去风光一把，那么去哪风光呢？是纳斯达克还是联交所，是纽约还是香港？

马化腾一时也拿不定主意，到纳斯达克上市有纳斯达克的好处，那里的资本市场更为繁荣，能够获得更多的融资。而到香港上市也有香港的好处，尽管香港上市公司的平均市盈率要比美国低，但是毕竟香港离深圳只有一

步之遥，处理很多问题非常方便。对此，腾讯内部争论很大，“承销顾问里，六家建议在香港，四家建议在纳斯达克，三家建议两边同时上，搞得我头都大了。”马化腾如是说。

而腾讯的第一大股东MIH还是希望腾讯就近在香港上市。因为MIH已经是纳斯达克上市公司，腾讯的进入有可能对它产生不利影响。

最后马化腾还是采取了稳健的策略，选择就近在香港上市。香港与深圳紧邻，在香港上市无疑把握更大。马化腾行事非常稳健，就算在“上市”这样一夜暴富的好事面前，他依然是那么谨慎。马化腾说：“上市是很多公司考虑的问题，但上市主要是工具。腾讯正在考察上市的时机，不论现在香港股市对于网络公司多么追捧，但腾讯上市应该水到渠成。”

千呼万唤的腾讯IPO，终于来了！2004年6月16日，腾讯QQ正式在香港挂牌上市。上市公司简称为腾讯控股，股票代码为0700，HK，著名的投资银行高盛是腾讯此次上市的全球协调人及保荐人。由此腾讯也成为第一家在香港上市的中国内地互联网公司。

香港零售发行部分获得67亿股的认购申请，超额认购达158倍。由此，腾讯顺利地完成了自己的资本跳跃。以每股3.70港元的价格发售了4.202亿股，募集资金达15.5亿港元。同时，这一定价位于初始价格区间的顶部。

一夜之间，马化腾暴富。一夜之间，腾讯的创业团队暴富！

根据腾讯每股3.70美元的发行价计算，腾讯拥有62.2亿港元的市值。根据持股比例，马化腾因持有14.43%的股权，账面财富是8.98亿港元；张志东拥有6.43%的股权，账面财富为4亿港元；另外三位高层曾李青、许晨晔、陈一丹共持有9.87%的股权，三人的财富合约6.14亿港元。此外，腾讯的其他7位高层拥有着另外6.77%的股权，7人共有财富4.22亿港元。一夜之间，腾讯造就了5个亿万富翁，7个千万富翁。这真是财富神话！

腾讯最大的股东MIH更是大获其利。MIH为纳斯达克和阿姆斯特丹两地上市公司，最主要的业务在南非，是南非最大的付费电视运营商。MIH在2001

年6月接手腾讯46.5%的股权。MIH从盈科数码、IDG以及腾讯公司管理层手中收购腾讯46.5%的股权，一共花费3200万美元，后来又收购部分股权花了几百万美元。也就是说，MIH在腾讯公司的总投资大约为4000万美元，然而此次腾讯上市，MIH拥有的腾讯市值却高达23.33亿港元，3年时间，MIH的投资获得了7倍的升值。

面对财富神话，三年前将腾讯股份匆匆出手的IDG与盈科数码会作何感想？尤其是IDG，会不会觉得天意弄人？在中国互联网风险投资领域屡投屡中的IDG，居然会在腾讯身上看走眼，把一块到嘴的肥肉，轻易就送人了。如果世界上有后悔药，IDG一定会抢着去买的。

# 第六章
# 在线生活:腾讯的多元化战略(上)

2001年前后，腾讯还是一家专注于即时通讯的互联网公司。2003年,马化腾大手一挥,腾讯开始向网络游戏与门户网站进军,从此一发而不可收。在短短三四年之内,腾讯就从一个只做即时通讯软件的公司,一路扩展到门户、网游、C2C、搜索、邮箱和社区等几乎全部互联网细分领域。

在此基础上,2005年马化腾提出了“在线生活”的概念,要为广大QQ用户提供“一站式”的网络服务。毫无疑问,马化腾成功了。2007年,腾讯成为中国市值最大的互联网公司,其市值一度达到创纪录的100亿美元。

在腾讯发展过程中,其多元化战略是最值得注意的。腾讯引领了整个中国互联网的多元化风潮,本章和接下来的一章是笔者要详细剖析的。

## 一、迷你首页:挺进门户网站

当我们打开QQ,就会自动弹出一个迷你的新闻网页,这就是腾讯的门户网站QQ.com。腾讯的门户网站起步比搜狐、新浪晚,但是到今天,在流量以及影响力上都已经接近甚至超越了它们。这就是腾讯的智慧了。

## 门户网站:腾讯姗姗来迟

1994 年 4 月,在美国斯坦福大学就读的杨致远为了完成博士论文,整天泡在网上寻找资料。在这个过程中,他收集到很多自己感兴趣的站点并加入到书签以便查找。可是随着这些收集到的站点越来越多,他感到查找起来非常不方便。于是他把这些书签进行分类整理,当每个目录又容不下时,再细分成子目录。这个书签非常类似当今以 hao123 为代表的导航网站。随着时间的推移,杨致远的这个网站访问人数大增,这时杨致远才意识到某种机会来临了。他给自己的网站取名叫 Yahoo!(雅虎),准备大干一场。

此后,杨致远经过几个月的深入思考,认为 Yahoo!不仅仅是一个提供分类目录的网站,而是一种新媒体,成千上万的人通过 Yahoo!进入信息高速公路,这是一个必经的门户。这一思想显然是开拓性的,随后杨致远就依靠"门户网站"这一新概念谋求IPO。

1996年4月12日,Yahoo!正式在华尔街上市,上市第一天的股票总价达到5亿美元,杨致远一夜之间就成了亿万富翁。而必须指出的是,Yahoo!1995年的营业额不过130万美元,实际亏损63万美元,直到1996年底,才赚了区区9万美元。也就是说一个年度营业额不过一百多万美元的公司,其市值达到五亿美元,这简直是资本神话!

Yahoo!门户网站的迅速兴起,让全世界看到了互联网的力量,于是纷纷模仿雅虎模式,随后才有了中国的搜狐、新浪。

1998年7月13日, 中华网作为中国第一支网络概念股在纳斯达克上市。中华网的上市,激发了投资者对中国互联网市场的兴趣,也极大地刺激了其他互联网公司的上市热情。从那一天起,上市特别是在美国上市似乎成为众多网络公司的终极目标。2000年4月13日,新浪率先在纳斯达克上市,随后网易、搜狐相继争取到了上市的资格。至此中国的三大门户网站先后登陆纳斯达克。

当搜狐、新浪在做门户网站的时候，腾讯还在即时通讯领域进行深耕。后来突然有一天腾讯放出消息:腾讯也要涉足门户网站。

这其中还有一段小插曲呢。原来腾讯网的问世，源自马化腾的“一意孤行”。刚开始，马化腾在内部会议上提出要做门户网站，遭到大家的一致反对。事后，马化腾偷偷找到下面的技术人员，要求他们先做一个php版本出来，然后他再拿着这个php的版本，一个个找人讨论，花了很长时间才说服大家。

腾讯在2003年12月份正式涉足门户网站，为此它们花重金从国外买回了QQ.com的域名。尽管比新浪等第一代门户网站晚进了五六年，错过了门户网站的圈地时代，但是依靠即时通讯工具QQ庞大的用户群，腾讯网迅速崛起。仅用了一年多的时间，QQ.com就已经在流量上稳居第四，居于新浪、搜狐、网易之下。

在刚进入门户领域时，马化腾对外界传递的信号是QQ.com只是定位于娱乐型的门户网站，刻意回避了与三大门户网站以及后崛起的TOM的直接碰撞。这种定位在当时确实没有过多地引起老牌门户的警惕。同时，在推广策略上，QQ.com也采取了自力更生的方式，没有把腾讯网与QQ客户端捆绑起来。“之所以决定先不借助客户端的优势，是因为腾讯认为只有在内容很好的前提下客户端的推广才是助力，否则可能适得其反。”马化腾后来说。

在循序渐进地加强内容的建设以及积累经验以后，根据第三方的调查得出的数据，QQ.com的综合能力已经开始逼近三大门户网站，这时的马化腾终于决定发力，将压抑已久的客户端的能量释放出来。2004年下半年，腾讯内部定下的目标就是把腾讯网和QQ本身的影响相结合，实现爆炸性成长。

在2004年底QQ.com上线一周年的庆典上，马化腾进一步提出，争取在3年时间内，把QQ.com打造成中国前三名的综合类门户网站。而到了2005年上半年，根据AC尼尔森和Alexa的数据显示，QQ.com在中国门户网站流量指标排名榜上已稳居第四，其中新闻、娱乐、游戏等优势频道的流量更是直逼新浪。这时的马化腾和他的团队雄心勃勃、信心暴增，在这年8月底规划腾讯未

来5年的战略目标时，他们刷新了半年前定下的进入门户网站前三的目标，决意要在5年时间内把QQ.com打造成中国流量第一的综合类门户网站。

腾讯的门户网站与搜狐、新浪不同，它采用了迷你首页的形式，就是用户打开QQ的时候，弹出一个类似广告屏幕的首页。迷你首页也算得上是腾讯的一个创新吧，随后就被迅雷公司模仿，用户打开迅雷，也会同时弹出一个新闻迷你首页。

腾讯的迷你首页，主要是依托腾讯QQ庞大的用户群，因此QQ.com的流量突飞猛进。到2005年底，腾讯门户网站的总体访问量已经一举超过了搜狐，排在新浪和网易之后，位居第三位。其中新闻频道排在第三位，仅次于新浪和搜狐；娱乐频道排在第二位，仅次于新浪娱乐。

2006年下半年，腾讯公司公布了2006年第二季度财报，其互联网门户和广告业务全线飘红。当时腾讯公司总市值已达40亿美元，其此前几个月的Alexa流量也显示，QQ.com已一跃成为中国最大的互联网门户和全球第五的网站。

从这之后一直到现在，腾讯QQ.com的流量一直位列中国门户网站第一。马化腾对此非常骄傲，他多次宣称："从2006年7月起，腾讯旗下的QQ.com跃登中国流量第一的中文门户。""我们已拥有中国流量最大的门户网站。""再把腾讯看成'低龄化'、'娱乐化'的年轻人的地盘有些过时了。"

当然外界也有声音质疑腾讯所谓的流量是被动流量，并不是如搜狐、新浪的是用户直接输入。对此腾讯网总经理孙忠怀表示，对于从QQ客户端弹出来的新闻窗口，如果用户没有点击，是不会被腾讯计算在流量里的。根据网站内部的统计，通过QQ和搜索引擎为腾讯网带来的有效流量大约占总流量的20%~25%。也就是说，70%~80%的用户是主动访问腾讯门户网站的。

马化腾对此也有自己的看法，他认为，流量已经不是腾讯做门户网站所追求的核心，"品牌影响力+内容质量的提高"才是下阶段互联网门户的必然诉求。现在门户网站在中国的定义应该是"网上生活的多元化平台"。

在马化腾看来，互联网已经不是一个新兴媒体的概念，它是非常重要的主流媒体，已经成为中国的主流媒体之一。在2008年的雪灾、抗震、奥运会等大事件中，它已经凸显了作为主流媒体的作用和力量。互联网有着丰富多样的形式来展现丰富的新闻内容。它的这种厚度，不是报纸、电视等其他媒体所能比拟的。

马化腾提出腾讯网未来的发展目标是：成为最具影响力的互联网媒体。为了实现这一目标，腾讯网将进行几方面的部署和规划：不断提升内容质量、强化品牌传播和推广；结合重点事件进行一系列的内容包装和策划，进一步完善用户体验。腾讯方面把腾讯网未来发展重点锁定在三大领域：社会新闻、产经财经以及体育。这三个领域将呈现不同的发展定位。新闻中心将把人本理念作为核心价值判断标准，强调尊重网民意识；产经、财经中心则更加强调专业性，看重在行业中的影响力和地位；体育中心则是体娱不分家，用专业的态度，娱乐的精神去做体育，将会给用户带来更好的使用体验。

## 聚焦大赛：腾讯勇夺第一

当今世界是一个信息爆炸的时代，因而也是一个"眼球经济"、"注意力经济"的时代。信息是海量的，惟一珍贵的是读者的注意力。这用通俗的话来说就是人气。

而对于一个网站来说，人气就体现在流量上。流量一直是互联网影响力的重要指标。对所有的互联网企业而言，它们关心的是自己的服务是否能吸引用户的注意，能否得到用户的认可，并能否真正为用户带来价值。一旦某个网站有了巨大的流量，这就意味着该网站拥有了巨大的广告价值。因为一个广告主决定是否在某网站上投放广告，投放多少钱的广告，都是与这个网站的流量和影响力直接挂钩的。

因此，流量成为了门户网站至关重要的生命线，是它们展示其影响力和竞争力的一张"王牌"。马化腾自然是深谙此道的。在腾讯的门户网站 QQ.com

上线以后，马化腾想尽办法来提高网站的人气。办法之一就是将门户网站与QQ捆绑，用户打开QQ之后，就会自动弹出腾讯的迷你首页。这让腾讯的门户网站在上线后，一两年的时间就有了相当的流量。2006年底，腾讯的流量已经超越新浪、搜狐，高居门户网站流量第一的宝座。

这个成就当然非常荣耀，但是正如很多批评者所指出的，腾讯的所谓流量并不是如搜狐、新浪的主动流量，大部分都是通过绑定QQ而来的被动流量，水分太大。另外腾讯流量第一的事实，也并没有换来广告收入第一，这充分说明，广告投放方对腾讯门户网站的流量还是心存疑虑的。

面对这种局面，腾讯只能走内容路线。门户网站的本质是媒体，而媒体要争胜，靠的必然是内容。快捷的资讯与深度的报道，是任何一家平面媒体兴起的前提条件。而按照国家有关规定，门户网站在社会新闻、时政新闻、财经新闻方面没有新闻发布权，只能转载平面媒体和某些有授权的新闻网站的既有文章。这使得腾讯在这些领域很难做出自己的风格。

由于这些特殊情况，腾讯只有在体育新闻方面能够做出一点自己的东西，由此腾讯对世界杯、奥运会这样举世关注的大赛倾注了极大的人力物力。

2006年的重头戏是世界杯足球赛。在世界杯期间，为了满足数亿网友获取第一手赛事资讯的需求，腾讯网2006年世界杯迷你首页在6月1日正式上线。新上线的迷你首页，在以往迷你首页的基础上，新增了一屏专门为世界杯量身打造的页面。网友在登录QQ后，浓缩当天赛事精华的缩小版腾讯世界杯频道首页，会将即时更新的赛事、赛况及名家名嘴的评论访谈等各种世界杯相关资讯推送至网友桌面。

腾讯网相关负责人预测："腾讯网世界杯迷你首页的曝光量估计在每日5500万左右。从6月1日上线至7月10日比赛结束，40天的时间内，腾讯网世界杯迷你首页的曝光量将超过22亿，极有可能成为全球曝光量最大的单一世界杯新闻页面。"与此同时，在每场比赛的重要节点，腾讯网还通过即时信息，将进球的信息和比赛的结果在15秒的时间内推送至全国近2000万同时在线的

QQ用户桌面。

后来的相关数据显示，首次参与世界杯报道的腾讯网，世界杯站点用户数超过4560万，紧追新浪位列第二。

世界杯之后腾讯要面对的是2008年北京奥运会。马化腾对此非常重视，2007年7月5日，腾讯网发布了“2008，你的网络主场”奥运报道战略，组建了超过600人的奥运报道团队。通过与国家五大运动队的合作，腾讯成为游泳、体操、乒乓球、羽毛球和举重5支金牌队指定的信息发布平台。根据计划，腾讯将与这五支队伍的10位总教练、20余名金牌选手合作。在夺金后，第一时间现场连线采访他们。此外还有超过100名奥运代表团主力队员的博客，在腾讯网独家发布。

马化腾在公司内部下了军令状：腾讯网要在奥运报道中争得流量第一。马化腾认为：“无论按独立IP、还是非独立IP计划，腾讯3.4亿的活跃QQ用户数不会改变，这是腾讯网庞大而真实流量的保证。”

为了争夺第一，腾讯公司在奥运报道上的投资超过亿元，购置了大量服务器设备，建立了庞大的原创队伍。在独家报道购买上，腾讯网也频频甩出大手笔。不仅与新华社独家推出了新华·腾讯奥运快讯，所有热点新闻抢先权威发布。同时在2007年8月，与全国十一家主流的都市报共建奥运捷报联盟，奥运期间联盟将共享新闻资源、共建新闻中心。捷报联盟配备即时即发系统的200多名记者深入奥运村，覆盖所有奥运比赛现场与新闻中心。所有热点事件，第一时间连线。保证每天至少有1000条独家新闻、访谈及评论发布出来。

同样厉兵秣马的搜狐CEO张朝阳曾表示，搜狐的奥运新闻将比别人快60秒。不过，在完成各项准备后，腾讯测试的结果显示，奥运新闻推送至3亿用户桌面的时间只需要短短的30秒，实现了真正意义上的第一时间传播。同时用户还能通过QQ对话框、QQ群、网页等形式，同步观看奥运的全程视频与图文直播。

不过最后的结果也挺有戏剧性。搜狐、新浪、腾讯和网易互不相让，都说自己是第一。腾讯方面使用的数据源自尼尔森与Alexa这两大权威调研机构。尼尔森称，第一时间通过互联网获知首金信息的18~30岁网民中，58%是通过腾讯获知的，远远领先于排名第二的新浪。而全球权威互联网流量监测机构Alexa的数据也显示，在奥运期间中国四大网络门户的流量排名中，腾讯网一直稳居第一。北京奥运期间，腾讯网每天日均流量达到10亿量级，创下中文互联网流量新纪录。

面对腾讯的漂亮数据，传统门户老大新浪连忙请出第三方调查机构China Rank，证明新浪奥运频道的独立访问用户数量、页面浏览总量这两项指标全面超过其他三家门户网站。同时，搜狐也调出DCCI互联网数据中心的抽样调查，称搜狐以超出第二名约8个百分点的优势被网友选为奥运期间最常使用的网站。而实力稍弱的网易则拿出调研机构China Rank的视频数据，声称自己的网易奥运视频点击次数超过3.5亿，独立访问者和页面浏览量两项指标中均处于门户第一。

对于这种局面，有业内人士分析认为，奥运营销报道是对各门户网站的一次全方位检验，因此各门户都倾注了巨大精力。显然此次奥运报道，成为互联网门户格局巨变的分水岭。腾讯通过自己的努力正在崛起为拥有巨大舆论影响力的中国互联网第一门户。

## 地方门户：腾讯一马当先

1995年，出生于中国台湾的杨致远灵机一动，想出了“门户网站”这一崭新的概念，但从随后的趋势来看，门户网站在向传统媒体的方向发展，越来越显示出传统媒体的特质。一句话，一个网站就相当于一张都市报，有新闻，有评论，也有与读者的互动。

从中国的互联网来看，搜狐、新浪、腾讯等门户网站就是相当于《南方周末》、《中国青年报》等主流平面媒体。正如媒体是分区域的，如有些媒体是面

向全国发行的，如《人民日报》、《参考消息》，同时也有一部分媒体是面向区域的，如《今晚报》主要是面向天津的读者，《广州日报》主要是面向广州的读者。这些区域报纸上主要刊登当地的新闻事件，时事信息。

同样的，门户网站也存在这样的问题。搜狐、新浪都是全国性的网站，对于区域用户来说，他们所需要的信息，搜狐、新浪上并不完全具备，他们需要有针对性的带有地方色彩的信息服务。这就为地方门户的设立提供了条件。

事实上，在中国互联网发展的早期，新浪、搜狐都曾经实施过自己的地方门户战略，但是随后互联网经济崩盘，各大门户忙于过冬，大家不得不收缩战线，第一波地方门户拓展最终流产。例如在2000年前后，搜狐曾通过与地方合作伙伴合作的方式，在全国建立了20多家地方门户，但最后都没能经营下去。

后来有人分析，为什么搜狐、新浪这些全国性的综合门户在建设自己的地方区域门户的时候遭遇失败。其中一个原因在于这些门户主观上对地方门户不够重视，没有投入足够的资源去建设。另一个原因是，综合门户缺少足够的本地资源去运营一个成功的区域门户。

按照有关方面的规定，门户网站没有新闻采编权，只能做新闻转载。这是什么意思呢？就是我们在搜狐上看到的新闻，并不是搜狐网自己的记者采访后写成的。这些新闻实际上都来自其他的实体报纸，搜狐做的仅仅是转载。也就是说门户网站只能选稿，不能自己撰稿。

因此如果仅仅做全国性的门户，从稿源上来说，能有全国上百家的媒体的稿子，这很容易选出优秀的稿件，不妨碍它的新闻的质量。但是如果做地方门户，一个地方只有有限的几家报纸，水平也参差不齐，它整个新闻的质量和报道水平是很成问题的。

由于这些问题，所以搜狐、新浪的地方门户最后都不了了之。用一位业内人士的话说："各大门户实际上已经放弃自己运营地区分站点，将运营权外

包给当地的公司经营。"

在这个背景下,腾讯一马当先,筹划建立自己的地方门户。腾讯希望通过建立地方门户,用地方包围中央的办法,来将竞争对手搜狐、新浪甩开。

2006年4月,腾讯公司和《重庆商报》合作共建大渝网。短短三个月,大渝网的日均访问量达到100多万,单一IP访问量超过25万。一年后,大渝网已经成长为重庆地区点击率最高的门户网站之一。

2006年6月,腾讯建立地方门户网站西安腾讯网,旨在为陕西地区的互联网用户提供更贴近用户、贴近生活的区域化互联网服务。经过两年多的努力,西安腾讯网成为陕西地区主流的互联网媒体,覆盖的用户也已超过1500万。2009年1月,根据腾讯地方站点的品牌战略需要,西安腾讯网正式更名为腾讯大秦网。

此后2007年10月,腾讯大成网正式上线落户成都,成为继腾讯大渝网、西安腾讯网后开通的又一家地方生活门户。对此易观国际的分析师认为,腾讯通过与当地网络媒体或传统媒体合作的方式,在中国内地互联网较发达地区推行地方门户网站,布局其"大门户+小门户"的战略。

那么腾讯成立的这些地方门户经济效益如何呢?2009年初消息传来,"大渝网、大成网、大楚网三家地方门户2008年营收达到3000万元。"对腾讯而言这真是一个喜讯。

腾讯在地方门户上的惊喜让新浪和搜狐等门户网站纷纷跟进。新浪在2009年重启地方门户战略,新浪此次建立地方门户的模式将是在地方建站,并在地方派驻采编、销售团队。这次新浪放弃与地方媒体合作而采取直接建站的模式,是因为新浪的优势是内容生产、展示。内容的生产和展示依托于一个强大的采编流程,地方建站模式能将地方站点纳入整体采编流程,而强大的采编流程一直是新浪的核心竞争力。搜狐则计划通过另一种方式重启地方门户战略,即通过旗下的焦点房地产网向地方拓展。搜狐之所以做此选择,主要是因为地方网最大的广告来源是房地产。

那么相对于几年前搜狐、新浪的折戟沉沙，腾讯的地方网站为何能够取得成功呢？

对此，腾讯地方站运营总监袁国华表示："腾讯地方网站的成功，与腾讯独特的运营模式有关。"袁国华认为，第一个特点是充分运用本地的媒体资源，成立于2006年4月的大渝网是腾讯与《重庆商报》合资的网站，大楚网由腾讯与《湖北日报》集团合资，"与地方媒体合作，不仅能利用地方媒体的内容资源、采编资源，还可以利用地方媒体的客户资源。"在有些城市，腾讯选择了单独建站，如成都的大成网、西安的大陕网；为了结合地方资源，大成网、大陕网（后改名大秦网）都从当地媒体挖角，建立当地化团队，与当地媒体进行合作。袁国华称，腾讯地方网是腾讯与合作媒体、合作伙伴的桥梁，这也使得腾讯现有的资源能够较快升值。

在运营这些地方门户网站时，腾讯最大的优势是其终端推送优势：推送一方面包括腾讯即时通讯用户端即QQ客户端，腾讯QQ每天单独用户超过八千万；二是腾讯门户网站的推送，其门户网站的流量已达4亿/天。

据统计，腾讯在四川拥有的活跃QQ用户超过一千万，覆盖了整个四川近90%的网民。在京、广、深、沪等地，腾讯QQ的增长势头目前正被竞争对手MSN追赶，但在地方城市，其新增用户基本上仍然都是QQ用户，QQ终端在地方的占有率为腾讯地方门户扩张打下了根基。

腾讯地方门户的发展受到广告主的青睐，腾讯有关人士透露，除了大渝网、大楚网、大成网三个地方网站2008年实现了3000万元营收外，大陕网2008年实现了500万元左右的营收。

这个突破让马化腾感到惊喜。此前，在全国门户竞争中，腾讯凭借即时通讯终端的强力推送，在流量上已经能与新浪、搜狐一较长短，但短期内在营收和影响力方面仍无法与新浪、搜狐比肩，此次地方门户的异军突起让腾讯看到了"登临绝顶"的希望。马化腾希望来一次网络版的地方包围中央！

## 二、网络游戏:打造腾讯新动力

中国互联网的娱乐性特点非常明显,而网络游戏是一种非常休闲的娱乐方式,所以网游在中国异常火暴。腾讯的游戏平台现在已经成为了腾讯的一个品牌,一个重要的盈利点。相信未来腾讯还会给中国的网游爱好者提供更多的惊喜。

### 联众与网易:网游开拓者

说起网络游戏,人们真是不好评价。一方面网络游戏极具娱乐性,游戏玩家只要一进入网络世界就仿佛找到了心灵的净土,让人忘记了日常生活中的各种烦恼,让人乐此不疲。而另一方面网络游戏又"毁人不倦",在各大媒体上,有关青少年沉迷于网络游戏引发悲剧的案例真是连篇累牍。仅以大学生来说,当今各名牌大学几乎都有被劝退的学生,而他们中的80%都是由于沉迷网络游戏,旷课打游戏,最后考试挂科,被光荣劝退。对他们而言,网络游戏简直就是万恶的毒品。

无论人们对网络游戏的是非功过如何评价,网络游戏在中国互联网发展史上显然是功莫大焉的。别的不说,仅就网络游戏帮助许多网络公司走出互联网寒冬而言,就为中国互联网保存了进一步发展的力量。

网络游戏已经有几十年的历史,其雏形可以追溯到早期的电子游戏。现代二十多岁的人,应该会记得自己小时候玩的那种电子游戏吧。如街头店面里的《三国志》、《街头霸王》,家用的小霸王游戏机里的《魂斗罗》、《超级玛丽》,再如小型的掌上游戏机里的《俄罗斯方块》,这些游戏都曾风靡一时,自然其开发商也赚了大钱。

随着网络时代的到来,这些电子游戏势必要转移到个人电脑上,转移到互联网上。这肯定是大趋势,关键就看谁能把握住这个趋势,从而乘风破浪,驰骋在互联网新经济的蓝海。这时候鲍岳桥和他的联众借势登上了网络游

戏的历史舞台，并且在开始几年中，牢牢占据了舞台的中央。

鲍岳桥1967年生于浙江余姚，1989年毕业于杭州大学数学系计算数学专业，毕业后分配在杭州橡胶总厂电脑室工作。1993年5月他进入希望电脑公司，开始从事UCDOS的开发工作，同年10月发布UCDOS 3.0。鲍岳桥在希望电脑公司一干就是五年，1998年他离开希望电脑公司，与简晶等人组建了北京联众电脑技术有限公司。

他们当时坚信互联网是有前途的，虽然暂时还看不到曙光。鲍岳桥喜欢下围棋，而简晶喜欢玩MUD(早期的图形网络游戏)。有一次他们一起下棋，简晶突然提出，可以做在线棋牌游戏。为此简晶提出几个理由：第一游戏网站是所有网站里最吸引用户的，能够把用户锁定。第二，围棋、桥牌类游戏长盛不衰，不会消亡。

看好了项目，他们就开始着手，他们最初的想法是，在主要精力做游戏的同时，业余接一些"短平快"小项目，养活自己。在北京西北郊联众的办公室里，他们几个迅速忙碌起来。1998年6月，他们的网站终于上线了。到这一年的12月31日，联众同时在线人数终于突破了1000人。这时候，微软围棋站点有五六千人同时在线，韩国IGS有600多人同时在线，台湾Acer有1000多人同时在线。但是后来除了微软，其他站点发展都很慢。

1999年，奇迹开始出现，联众占据了当时国内游戏市场约85%的份额。在2000年的互联网寒冬中，联众已经基本实现收支平衡。到2001年联众已经拥有注册用户6000多万人，最高同时在线人数超过30万人，这一年盈利3000万元。这是一个神奇的数字，要知道当时搜狐、新浪和网易这些互联网巨头，都还在互联网寒风中苦苦挣扎，想像着一个上帝来挽救它们。

联众虽然这时已经取得了辉煌的业绩，但是它们的局限性也逐步显现出来。联众主打的是棋牌类的小游戏，鲍岳桥对大型网络游戏的兴起准备不足。公司虽然有超过两亿注册用户，却没有能够持续发力。2004年公司经营业绩开始下滑，2005年出现小亏损，随后被网易、盛大等公司迎头赶上。为此2006

年春节过后，联众推出“变脸”和“瘦身”两大举措，但是已经无力回天了。

对于联众的连连失利，鲍岳桥也有所反思，他总结道：“联众在过去忽略了对休闲游戏的研发投入和创新，同时也没有把握住大型图形游戏的发展机遇，以至于没有在后来十分赚钱的大型图形游戏上有所作为。”不管怎么说，联众都是中国网络游戏当之无愧的开拓者。

大型网络游戏的兴起，是一个世界性的潮流，尤其是韩国的相关公司非常有实力。而在中国，最先看到这一趋势，全力去把握这一趋势并最终获得成功的是网易总裁丁磊。

丁磊做网络游戏的冲动是由与其他门户网站的激烈竞争触发的。最早网易是做邮箱和门户网站，但是丁磊很快发现，“我们做网页这个东西没有多少技术含量，我们每次出现点有创意的东西，我们的竞争对手新浪和搜狐它们老抄我们，而且抄的速度很快。我说我们一定要做一个东西出来，技术含量很高，这帮人抄不了。所以我们决定做游戏，做网络游戏。”

话虽如此，其实丁磊早在几年前就打过网络游戏的主意，他回忆说：“其实网络游戏这个东西，我在1996年的时候就打过主意，那时候主要是文字MUD。到了2000年，索尼和EA已经开发出了图形的网络游戏，我就找索尼和EA，要做代理把它们的产品引进到中国。但是索尼和EA公司很高傲地说，不和中国公司合作，说中国都是盗版，不考虑中国市场，它们就直接把我赶出来。我回来之后很生气，我就对同事们讲，第一个，老美和日本人能做出来的东西，我们也一定能够做出来；第二个，我们有钱。我们虽然从来没有做过游戏，但我们可以出钱买一家做过游戏的公司。”丁磊是个有骨气的企业家，他不愿意跟在外国人后面亦步亦趋的。

丁磊的网游之旅是从收购一家创业的小公司开始的，他说：“我后来在广州找到一家很小的公司，跟我几年前创业的时候一样，七八个人拨号上网在做游戏。我问他们怎么做游戏，他们一五一十地跟我说了，我就把他们这个公司买下来了，很便宜的，花了30万美金。我对网络游戏的信心非常强，因为

网络游戏能防止盗版。网络游戏做出来之后，必须连到服务器上才能玩；同时网络游戏的技术含量相对较高，我相信我的竞争对手搜狐和新浪抄不会，抄起来要很漫长。买下这个公司后，我还抽调了公司最优秀的技术团队过来参与开发游戏。

“游戏开发的时间很漫长，我们从2001年开发，到2002年1月的时候，出来了第一款网络游戏产品——《大话西游》，结果这个游戏是失败的。失败的原因是，我们有一个工程师想创新，在我们的游戏客户端里嵌入了一个IE浏览器，结果这个IE 5.0浏览器很不争气，经常导致游戏客户端crash，电脑要重启。

“我没有放弃，我对我们同事说，能不能重写一下，我的目标是稳定。同事说没问题，给我们6个月时间。2002年6月，我们的《大话西游2》诞生，从客户端到服务器都很稳定。但是开始的时候用户不多，大概只有3000人。我对同事说，不要怕，只要产品好，我去做营销。我当时也不知道怎么做营销，所以我就买了好多营销的书一个人看。光看书没有用，我翻开通讯录找。我想，中国谁的营销做得好，我去请教他总可以吧。后来我就找到了步步高的老总段永平，他当时在东莞。我找到他的名片后，就打电话向他请教，能不能去拜访他，他很客气地说：‘那你就过来吧。’见面之后，我就请教他营销怎么做。我就是这样一边看书一边请教学习营销知识的。我们的《大话西游2》，也是从最初的3000人的规模，到现在最高在线人数达到55万人。”

一年之后，正是这个《大话西游2》，让丁磊登上了中国互联网的巅峰。2003年10月30日下午在北京华彬国际大厦，“2003年福布斯中国富豪榜”揭晓，丁磊名列榜首，他持有网易公司58.5%的股份，当时市值约合人民币76亿元。荣智健、许荣茂、鲁冠球、刘永好、陈天桥、刘永行、叶立培、郭广昌、陈丽华列二至十名。

遥想2001年9月4日，这一天，网易因误报2000年收入，涉嫌财务欺诈，被纳斯达克股市宣布从即时起暂停交易。随后网易出现人事地震，淡定的丁

磊被弄得焦头烂额。他经历了无数个不眠之夜,看到光靠门户网站是无法走出互联网寒冬的,于是冒险进入网游领域,全力开发《大话西游》,甚至还请来了周星驰做代言。很快丁磊获得了成功,成为中国首富,在华尔街再次扬眉吐气。

回顾这段经历,丁磊意味深长地说:"信心很重要。2001年的时候,我刚开始做游戏的时候,所有的媒体所有的同行都说我疯了。那时候的报纸我还留着,都是一片责骂声。员工也不相信。但我有信心。结果呢,当时说我们坏话的人,他们现在都眼馋我们了。所以我送一句话给大家'有信心不一定会成功,但没有信心一定不会成功。'"

### 盛大与巨人:网游新思维

网络游戏是一个名副其实的大金矿。在丁磊之后,有越来越多的网游淘金者杀入这个市场,其中最值得注意的就是盛大的陈天桥和巨人的史玉柱。他们的"网游故事"能给人很多启发。

陈天桥是不折不扣的"互联网新贵",仅仅年过三十就坐拥百亿身家,他的财富故事让人钦羡。1973年陈天桥出生于浙江新昌,从小就有很强的表现欲和领导欲。1990年考入复旦大学经济系,在校期间于1992年被评为上海市当年惟一的"上海市优秀学生干部标兵"。1993年,陈天桥以优异成绩提前一年从复旦毕业,进入陆家嘴集团总裁办。1994年他被委任为集团下属一家公司的副总经理,1998年离开陆家嘴集团,加入金信证券公司。

1999年,26岁的陈天桥与弟弟陈大年在上海浦东新区科学院专家楼的一套三室一厅的屋子里创立了盛大网络,并推出网络虚拟社区"天堂归谷"。

在2000年全球互联网泡沫破灭前夕,盛大从中华网拉到了300万美元的投资。随后,成立了新公司斯丹莫,陈天桥持股51%。但公司成立不久,双方就发生矛盾,"我希望代理《传奇》,而中华网希望我们复制易唐、易龙。"

2000年下半年,互联网泡沫开始破灭。中华网对盛大提出质疑,陈天桥的

大卡通战略即“游戏+杂志+flash广告”被迫删改，公司的员工从50人裁减到20人，所有非游戏部门的队伍被全部清除。陈天桥很迷茫，不知道下一步的着眼点在哪里。正巧韩国游戏开发商wemade entertainment到上海来寻找合作伙伴，准备推广自己开发的网络游戏《传奇》，动画协会便把韩国厂商推荐给了陈天桥。陈天桥拿到游戏，自己先动手玩。《传奇》包装得很差劲，但内核相当不错。玩到后来，陈天桥欲罢不能了。《传奇》的代理先期要交30万美元的安装费，陈天桥向中华网请示运营《传奇》，中华网不同意，陈天桥却坚持要做，双方僵持不下。

最终，陈天桥选择与中华网分道扬镳，中华网按股份留给陈天桥30万美元。2001年7月14日，盛大和《传奇》海外版权持有商Actoz(Wemade合作伙伴)以每年30万美元的价格签约，合同期2年，除了版权运营费，每月上缴收入的27%为提成。“合同签完后，我就没钱了，但游戏运营才刚开始，光服务器跟网络带宽就需要一大笔钱，形势十分危险。”

“没办法，我们就拿着与韩国方面签订的合约，找到浪潮、戴尔，告诉它们我要运作韩国人的游戏，申请试用机器两个月。它们一看是国际正规合同，于是就同意了。”陈天桥回忆。

然后，陈天桥又拿着服务器的合约，以同样的方式找中国电信谈。中国电信最终给了盛大两个月测试期免费的带宽试用。有了韩方的合同，再加上服务器厂家和中国电信的支持，陈天桥又取得了当时国内首屈一指的单机游戏分销商上海育碧的信任，上海育碧为盛大代销游戏点卡，分成33%。

2001年9月28日，《传奇》开始公测，两个月的测试期是公司生死存亡的关口，如果在测试期内不能吸引足够的玩家，就不能收费运营，那么盛大就将面临倒闭。所有人都做好了破釜沉舟的准备。

但是奇迹出现了，《传奇》的同时在线人数迅速突破40万大关。2个月后正式收费，全国点卡集体告罄，仅仅一个月，《传奇》的投资就已完全收回。陈天桥安然渡过了这个生死难关，而到2003年盛大的年净利润竟然达到3亿元。

2004年，盛大网络公司在纳斯达克上市，陈天桥凭借65%的公司股份坐拥88亿元人民币的财富，登上了2004胡润IT富豪榜的榜首，盛大成了中国最大的网络游戏营运商之一。

“其实，游戏、设备和销售都不是盛大的，盛大只不过是将各方资源整合到一起，形成一种应用，然后卖给玩家。”陈天桥颇为自得，“这种整合创新模式证明是可行的，我可以肯定地说，依托互联网，还有很多通过整合资源实现创新应用的盈利模式，这一点非常值得大家去探讨思索。”

“整合也是一种创新。”后来陈天桥不断用这句话来概括盛大。“这还是苹果ipod带给我的启示。”陈天桥说，“你们去看，除了品牌，ipod没有任何东西是苹果独创。它不过是用强势品牌整合其他资源，实现另一种意义上的创新。同样是硬盘播放器功能，所有人都记住了ipod，而不是苹果出的mp3。”

在《国富论》中亚当·斯密总结了一个重要的规律，即资本会自然而然从利润率低的行业流向利润率高的行业。在网络游戏领域，这个规律有很深的体现。中国的网游市场在联众、网易和盛大淘到金之后，开始了大范围的资本涌动。在这股潮流中，早年做汉卡成名、后来做脑白金的著名企业家史玉柱也加入进来。

不过史玉柱这次的投资还有点将兴趣与工作结合起来的味道，史玉柱本人是个出了名的网游爱好者。他玩游戏的历史可以追溯到刚刚在深圳创业的时期，其他的软件工程师工作累了之后会把电脑关机出去休息，而史玉柱工作累了则是玩网络游戏。史玉柱常说自己已经有二十多年的玩家历史了。

关于史玉柱痴迷网游在坊间流传了很多小故事，其中一个说，2003年的一个深夜，史玉柱在玩《传奇》，他的名字叫“收礼只收脑白金”，他只有30多级，在多次被人随便PK掉之后，史玉柱大受刺激。他找到了本区级别最高的账号，对方是温州某网吧的老板。史玉柱让温州分公司经理找到网吧，付了3000元，将这个70级的账号拿到手。尽管有了这个70级的账号，史玉柱依然无法所向披靡，最后他直接找到陈天桥，陈天桥告诉他：“装备更重要。”于是史

玉柱花一万元买了一套顶级装备。

此后史玉柱也萌生了进军网游界的想法。2004年11月，上海征途网络科技有限公司正式成立。尽管史玉柱属于IT业的老江湖，但在网游界，他却是一个不折不扣的新兵。因此，2004年当这位超级玩家开始亲自操刀网游企业的时候，很多人并不看好他。一向喜欢颠覆行业规则的他，这一次又成为了网游行业的搅局者和规则颠覆者。

2004年，盛大的一个研发团队准备离开盛大，他们希望找一个合适的投资伙伴，并在同一个台湾的投资方接触。史玉柱听说此事之后，立刻找到这个团队，会谈之后，史玉柱投资IT的热情再度被点燃起来，他决定投资。

初做网游的史玉柱，无法全面同对手竞争，因此制定了一个"聚焦聚焦再聚焦"的策略。征途网络只做一款产品，只选择MMORPG（MMORPG是英文"Massive Multiplayer Online Role Playing Game"的缩写，意为"大型多人在线角色扮演游戏"）类中的2D领域，史玉柱声称要做"2D游戏的关门之作"。

为了网络游戏的项目，史玉柱预先估计到最高可能会亏损两个亿，因此就在账上准备了两亿元人民币。但是，前期4000万元人民币投下去之后，很快《征途》就进入了良性发展，在公测阶段便已经开始盈利。这是史玉柱始料未及的。到2006年底，《征途》同时在线人数超过68万，超过了之前盛大《传奇》创造的67万的最高记录。

史玉柱总是不按常理出牌，在他看来，网络游戏这个行业几乎是他所经历过的最保守的行业。到处都是条条框框，到处都是规矩。"游戏一定要从封测到内测再到公测，再到商业运营，为什么要这样？谁也说不出来为什么。而在营销、宣传方面，也都是那么几种固定模式。"

同在汉卡、保健品行业的奇招迭出一样，转战网游的史玉柱也是创意迭出。史玉柱说在《征途》中自己有几百项没有按行业规矩来做，而只是考虑了玩家的想法。在做保健品的初期，史玉柱曾经亲自到农村去、到商店去，同买生物保健品、买其他保健品的消费者聊天，从而了解他们的习惯、喜好。现在

做网游，史玉柱更是如此。无论是《征途》还是《巨人》，史玉柱在每个区都有小号。和做脑白金的时候一样，史玉柱每天最爱干的事就是伪装成普通玩家，到游戏里找别人聊天，问他们喜欢什么，想怎么玩。史玉柱还经常和玩家一起骂公司的GM、客服。由此史玉柱非常了解玩家的心理。

史玉柱曾不止一次地对员工强调，游戏里没有任何一件事是小事。必须将所有玩家的感受汇总，再进行筛选，并融入产品框架的制定当中，不断地对产品的内容进行修改和填充。史玉柱这种以客户为导向的理念的一个例子是，史玉柱玩网络游戏时，面对枯燥的打怪升级，索性花钱请人帮忙代练。而到了他自己的网络游戏开发出来之后，他问自己的开发团队，为什么一定要这么枯燥？开发人员回答说，所有游戏都是这样的。史玉柱对此非常不满，最终开发团队采纳了史玉柱的意见，增加了升级的方式，可以找人代练和花钱买装备。这在网游界是一大创新，开始时争议很大，但随后却被广泛接受。

此外史玉柱也在免费模式上有所创新，《征途》的所有用户当中，80%的用户都是免费的，真正收费的用户只有20%左右。史玉柱认为，免费用户很重要，可以为自己带来人气，而收费用户在代练以及装备交易方面的市场潜力远大于普通的点卡计时收费市场。

## QQ游戏：腾讯扬帆网游蓝海

2002年~2003年，网易和盛大都在网络游戏方面挖到了金矿，对此马化腾肯定是非常关注的。但是马化腾一直按兵不动，他在经营策略上比较保守。不像同是潮汕人的黄光裕，黄光裕的名言是"只要有三分把握就敢干"。马化腾是只要有三分失利的可能他就不会干，马化腾做出一个决策，往往要等到形势非常明朗，风险非常小的时候。奇怪的是，虽然偏于保守，但是只要他出手了，往往是马到成功。腾讯发展网络游戏的经历正充分地说明了这一点。

网络游戏是一个世界性的产业，网络游戏的全球年销售额已经超过好莱坞全年收入，仅仅2002年，世界网络游戏的产值就突破了60亿美元。2003年微

软公司曾经预测，2005年全球互动娱乐业产值800亿美元，因此微软研究院把网络游戏作为四大研究方向之一。而在韩国，网络游戏产业已经超过汽车产业。网络游戏已经成为与电影、电视等并驾齐驱的最为重要的娱乐产业之一。

在网易丁磊和盛大陈天桥依靠网游的巨大市场，纷纷登上福布斯富豪排行榜之后，马化腾再也按捺不住了，他也要分食网游这块大蛋糕。从2003年的四月份就有传言腾讯准备进军网络游戏，到了5月23日果然腾讯网游开始内测。腾讯这次是要模仿盛大的模式。盛大陈天桥依靠30万美金代理韩国的一款游戏《传奇》，迅速累积了大量财富。马化腾要来一次一模一样的复制。

这次腾讯代理的是韩国imazic公司的《sephiroth》，中国名字为《凯旋》。imazic公司的主要技术力量是韩国科学院的教授、博士、硕士，在网络游戏领域有多年的策划、设计和市场经验。

《凯旋》为全3D GRPG(Group Role Playing Game分组角色扮演游戏)，开发商采用的是与Quake系列引擎并称的Unreal II引擎，Unreal II引擎可以让3D游戏玩家在虚幻的游戏当中体验到真实的三维世界。

《凯旋》在韩国于2003年5月结束测试，5月27日正式商业化。imazic社长表示："目前120万会员中一周在线7小时以上的会员就有30万人。在网吧公测的国内网络游戏中也占二三位，所以转入商业化前景很乐观。"台湾玛亚线上科技股份有限公司从4月8日开始在台湾运营的《凯旋》也取得了骄人的成绩。因此腾讯方面接下了《凯旋》的代理权，马化腾准备大干一番。

腾讯代理运营的《凯旋》在内测期间申请账号的人数达到了将近20万。8月1日晚公测第一天更出现了玩家蜂拥挤垮服务器的场面，这真是让马化腾又惊又喜啊。随后的事情变得轻而易举，腾讯迅速获得了成功。

腾讯进军网络游戏的最大优势莫过于1.6亿的QQ用户，而且这1.6亿的用户当中以年轻人居多，可以说QQ的用户群与现在的网络游戏的用户群基本符合。腾讯自己的做法也是让QQ和游戏账号通用。这就是腾讯向微软学来的捆绑销售策略。

捆绑销售实际上成了腾讯无坚不摧的攻城利器。2003年8月18日开始试运营的腾讯QQ游戏，一周之后，同时在线人数突破了62万人，使腾讯跻身国内最大乃至世界领先的休闲游戏门户行列。

后来几年的发展表明，腾讯QQ游戏的同时在线人数呈现直线上升。2004年突破100万人，2006年2月QQ游戏最高同时在线人数突破200万，2007年突破300万，2008年突破400万大关，而到了2009年4月QQ游戏同时在线再破600万大关。这一连串的增长，显然主要依靠的就是QQ用户的黏着性。每一个QQ用户，都成了QQ游戏的潜在消费者。这就是腾讯最大的财富。

马化腾总是习惯于从模仿开始逐步走入创新的快车道。腾讯涉足游戏产业的第一步是代理韩国游戏《凯旋》。在获得成功之后，马化腾接下来要做的就是自己研发了。马化腾认为，代理虽然简便，但是也有其缺点，因此一个理性的做法是在“研发”与“代理”之间，“双管齐下、首重研发”。在马化腾看来，代理是可遇不可求的，存在着很大的不确定性。陈天桥发家靠的是“运气”，如果运气不好，代理的游戏打不开市场，那么很可能会血本无归。

而研发，只要时间确定，便可以保证完成。“代理很容易受外部环境的影响，对于想要长期发展的公司来说，把全部赌注押在这上面是很危险的，所以我们还是倾向于埋头自主研发。”马化腾的这种重研发的思想正是中国企业家所缺少的。

2003年，马化腾开始策划自主开发一款大型网络游戏《QQ幻想》，为此在两年多的时间里腾讯方面投入了3000多万元人民币，同时建立了一个由一百多人组成的研发团队。

2005年10月，腾讯这款投资超过3000万元、耗时两年多自主研发的大型网络游戏《QQ幻想》终于拉开神秘的面纱与广大网友见面。马化腾将这款游戏定义为“社区型”的网游。按照马化腾的说法，《QQ幻想》这款游戏可以和整个腾讯社区如即时通讯、QQ秀、QQ游戏等全部结合起来，形成一个有机的整体。

在马化腾看来，社区型网游有三大特点。第一，具有丰富的社区形态，社区中所有的丰富的沟通和互动手段，都可以在网游中找到；第二，社区网游和以前非常火暴的以PK为主的网游不同，它更加倡导社区文化，鼓励用户在网游中进行沟通；第三，社区型网游的特点，是随着发展中的社区需求不断发展。

同时马化腾得意地宣称："只有自主研发的产品和运营的产品才能满足这样的需求。""我们有一支非常强的研发团队，公司非常看重他们，这不仅因为他们对这款游戏有贡献，公司更看重的是他们对未来下一年、明年的发展所能起到的作用。"马化腾表示，腾讯在做任何投入时，都希望达到两种效果：一是做好产品，另一个则是培养团队，为今后的自主研发打好基础。"我们更考虑长远的、未来平台的发展。"

## 三、腾讯邮箱：QQ的配套设施

总体来说，今天的QQ邮箱使用并不广泛，跟搜狐邮箱、新浪邮箱比要差不少。QQ邮箱的唯一优势就是绑定了QQ号，这样随着青少年QQ用户逐步成熟，也许未来有一天QQ邮箱会脱颖而出。

### 邮箱之争：钱不是问题，问题是没钱

在所有的互联网服务中，电子邮件服务是最基本的一项服务，因此也是互联网精英们早期争夺的主战场。网易丁磊最早就是靠做电子邮箱起家的。

1997年五六月份，一直在思考互联网发展趋势的丁磊，发现了Hotmail，这时他的眼睛一亮。此前丁磊一直在惠多网摸爬滚打，而惠多网的一个重要功能就是能收发站内信件，丁磊从中看到了电子邮箱领域蕴藏的机会。

丁磊准备用10万美元买一套Hotmail系统，在中国建立免费邮箱站点。丁磊找到Hotmail，Hotmail先说不卖，后来答复280万美元一套，另外加收每

小时2000美元的安装费。这个价钱是丁磊无法接受的。丁磊找来自己的伙伴陈磊华研究Hotmail的结构。一个月下来,他们很快熟悉了Hotmail的软件代码,于是丁磊干脆仿照Hotmail开发自己的电子邮箱。

邮箱设计出来了,还得为自己的新邮箱取个好听的名字。在一个凌晨,丁磊突然想到可以用数字表示域名,例如163、169在中国已经具有了指向Chinanet和电信局以及Internet的含义,上网的人每天都要拨163,对它熟悉得不能再熟悉了。想到这,丁磊从床上跳了起来,拨163上网,查询了一下163.net和163.com这两个域名,谢天谢地,还没有被注册。丁磊立即注册下这两个域名,丁磊又去睡觉,却怎么睡也睡不着了,他越想越美,就又从床上跳起来一口气注册了188.net、188.com、166.net、166.com、126.net、126.com和419.com等一大串域名。

7个月后,功能强大的网易免费邮箱系统写好了,163的域名也有了,万事俱备,但当丁磊向电信局申请增加免费邮箱服务的时候,却遇到了困难。广州电信不允许网易独立经营免费邮箱业务。

丁磊非常着急,他拿着免费邮箱的可行性分析报告四处寻求合作,结果遇到最多的质疑就是"这个项目什么时候可以赚钱?"丁磊老实地告诉人家:"我不知道什么时候可以赚钱,但我知道这个项目很有前途。"这样的回答不能让人满意,不能立即赚钱的项目没有人愿意投资。

就在丁磊四处碰壁的时候,一个好消息传来:Hotmail被微软以3.5亿美元收购。这让很多投资者看到电子邮箱是有利可图的。1998年2月,丁磊用100多万的价格将中文免费邮箱系统出售给广州电信。2月16日,www.163.net开放使用,反响强烈,注册用户数以每天2000人左右的速度递增。丁磊从此登上了中国互联网的舞台。

丁磊做电子邮箱的成功,启发了其他的互联网公司,此后迅速涌现出了一大批电子邮箱提供商,如eyou、亿唐,同时新浪、搜狐等各大门户也开始做邮箱,新一轮的跑马圈地开始了,但是它们都是在烧钱。由于电子邮箱

所带来的收入同广告、短信、网络游戏等增值服务相比并不丰厚，所以这些电子邮箱提供商都处于亏损状态，都是在烧钱，却不见一分钱进账，大家都是在忙着赔钱赚吆喝。在紧随而来的互联网寒冬中，电子邮箱领域注定要有大变。

2001年，被亏损严重困扰的电子邮件供应商纷纷提出收费邮箱的策略。当时的收费情况如下，网易提供10M及25M两个档次的邮箱，邮件附件最大可以到8M，每年分别为50元和120元。亿唐以20M为一个单位，每年的使用费是80元。21cn.net提供21M空间，附件最大6M，每月收费20元。263.net推出了6款新的收费邮箱，其中价格最高的是钻石邮箱，一次性购买588元，其他都是每月15元。新浪提供的容量最少为10M，最多为50M，相应的收费为每年100元到300元。当时有人感叹："这一波汹涌的收费潮，不知要将中国互联网带往何方。"

就在新浪等网站高调宣布推出收费邮箱的时候，搜狐方面反其道而行之，推出了全面免费的搜狐闪电邮件。2001年8月17日，搜狐公司在北京召开新闻发布会，宣布正式推出全新免费电子邮件服务——"搜狐闪电邮件"。次日，搜狐网站在显要位置刊登了名为《搜狐闪电邮件全新出炉 网民依旧安享免费大餐》的文章，声称提供免费电子邮件服务是不可或缺的基础服务，也是对其拥有的数以千万计的忠实网民的真正回馈。

值得注意的是，搜狐推出免费邮箱的时间点非常巧，选在新浪为推出其电子邮箱收费服务项目而召开的新闻发布会后的第二天。显然搜狐就是要叫板新浪。此前，在电子邮箱收费服务炒得沸沸扬扬的时候，人们并没听到搜狐发出多大响动。如今，搜狐终于凶悍出手了。张朝阳看准了别人收费的时机，想用"免费战略"来攻城略地，准备要扩充搜狐邮箱的市场占有率。经过搜狐的这番"折腾"，其他公司的收费邮箱政策逐渐推行不下去了。

但是电子邮箱本身并没有因为找不到合理的收费模式，而最终偃旗息鼓。后来的互联网发展表明，电子邮箱与门户网站迅速融合，成为门户网站绑

定用户的一个重要工具。邮箱虽然免费使用,但却为网站带来了巨大的流量,因此邮箱不再被看作是网站的盈利点了,而成为门户网站的一个基本工具。例如很多人经常上搜狐就是因为使用了搜狐的邮箱,必须定期上去查收邮件,然后才浏览搜狐的新闻网页。

## 收购Foxmail:腾讯邮箱二度出击

当丁磊正在广州搞他的邮箱的时候,在深圳的马化腾正筹划着创业,他们经常保持联系,有时候还一起喝酒。马化腾对丁磊的业务动向非常清楚,不过当时他忙于自己的OICQ业务,无暇他顾。

在互联网寒冬过后,QQ在线人数疯长,马化腾这才有了空闲可以来思考腾讯的下一步发展。马化腾喜欢模仿,这次他盯上了丁磊的邮箱。经过一段时间的研发和测试,2003年5月腾讯就推出了"QQ邮箱",不过这个邮箱推出得太仓促,急于抢占免费邮箱的市场份额,结果设计不是太到位,甚至连马化腾自己都承认"不愿用第二次"。因此尽管当时注册使用的人很多,但由于竞争太激烈,烧钱多,却没有盈利模式,最后公司根本无法支撑邮箱系统的正常运营,QQ邮箱愣是给折腾黄了。

QQ邮箱失败之后,马化腾并没有放弃。2005年3月,腾讯二度出击,收购了Foxmail,要打造腾讯自己的新款QQ邮箱。

Foxmail是由张小龙在1996年创办的。张小龙1987年考入华中理工大学电信系,1994年毕业,获硕士学位。同年到广州工作,从事软件开发。Foxmail是由张小龙开发的一款优秀的国产电子邮件客户端软件。2000年4月18日,张小龙以1200万元的价格把Foxmail卖给博大公司。2005年初,Foxmail中文版使用人数已经超过300万,英文版的用户遍布20多个国家。Foxmail是当时惟一能与微软Outlook分庭抗礼的邮件处理软件。对于腾讯收购Foxmail,马化腾表示,"我们看中的,正是Foxmail的技术和客户。"

腾讯的这次收购属于全资收购,耗资500万美元。Foxmail的创办人张小

龙以及20位Foxmail团队成员全部转投腾讯旗下。腾讯还特意选择2005年3月17日公布腾讯2004年公司业绩的时候宣称自己收购了Foxmail，以带动股价增长。

腾讯方面表示，腾讯之所以收购Foxmail，原因在于，第一，加强QQ在用户桌面端的垄断优势；第二，利用QQ现有的庞大资源、收费渠道将Foxmail强大的用户群转化为收益；第三，通过Foxmail向其他相关领域延伸；第四，Foxmail的股权结构非常适合被收购，不会遇到太大的谈判阻力。

对此有业内人士认为，腾讯收购Foxmail堪比微软当年收购Hotmail。言外之意是马化腾此举是要高调对抗微软，毕竟微软的MSN对腾讯QQ构成了比较大的威胁。微软有方便的邮箱系统Hotmail，而腾讯没有相应的邮箱，这就会导致竞争的天平向微软MSN倾斜。不过，马化腾在谈到是否利用Foxmail对抗Hotmail的问题时语气很轻松，他说："还谈不上用这个去对抗微软"。马化腾表示，腾讯真正在意的是Foxmail目前拥有的500万用户，因为这都是比较高端的商务用户。"Foxmail对商务用户的吸引力，对腾讯QQ而言是很重要的一点。"

收购Foxmail及其研发团队之后，腾讯就着手进行QQ邮箱的整合，将QQ邮箱与腾讯QQ进行绑定，一个QQ号对应一个QQ邮箱，这让每一个QQ用户都自动开通了一个邮箱，方便了用户使用邮件。这对那些成熟的用户也许没有什么吸引力，但是不要忘记，QQ的很多用户都是涉世未深的初中生，他们选择QQ后，自然而然就选择了QQ邮箱。这样就能逐渐培养出使用QQ邮箱的习惯。

从QQ邮箱的功能和运用来说，有人认为这是他们体验过的腾讯最好的服务，既不收费，又没有太多的限制。另外QQ邮箱制作精美，很多地方都能看到Gmail的影子。

不过QQ邮箱有些缺点还是让它在竞争中处于下风。首先就是QQ本身太过娱乐化，容易让人联想到小孩子用的东西，成年人不屑使用QQ邮箱。不

过随着时间的推移也慢慢有商务人士使用QQ邮箱，这是可喜的变化。其次就是由于QQ号绑定了QQ邮箱，导致QQ邮箱并不十分安全，经常有人QQ号被盗，这样邮箱内容也会丢失，信息安全很成问题。而其他的邮箱如搜狐邮箱、新浪邮箱基本没人盗号。

# 第七章
## 在线生活:腾讯的多元化战略(下)

上一章,分析了腾讯在门户网站、网络游戏、QQ邮箱三个领域的多元化发展,本章要谈到腾讯向电子商务、网络搜索、博客、中文输入法、浏览器几个领域的扩张。腾讯习惯于后发制人,不争最先进入一个领域,但是一旦进入,就力争第一,这就是腾讯的风格。

### 一、腾讯拍拍:决战C2C

2000年之后的几年,中国电子商务经历了一轮井喷,当时阿里巴巴、当当网的业绩都非常引人注目。有些人士认为随着电子商务的进一步发展,中国会需要越来越多的专门人才,于是各大学都竞相开设电子商务专业。然而今天我们发现电子商务根本就不需要专门人才,只不过是把实体销售搬到了网上。因此那些专门去学电子商务的人其实都走了弯路。

马化腾比较保守,直到2005年底腾讯的电子商务网站才上线,此时中国电子商务的发展模式已经比较成熟了,马化腾确信前方没有陷阱,于是挥师前进,要与淘宝争天下。

#### 淘宝与易趣:C2C双雄争霸

马化腾真是不折不扣的互联网至尊,他从即时通讯市场起家,涉足了几乎全部的互联网模式,而且越做越好。经过几年观望,马化腾决定,腾讯也要建立自己的C2C平台,腾讯也要加入中国C2C市场的厮杀。

中国的电子商务市场，有几种类型，包括 B2B、B2C、C2C 等。具体来说，B2B(Business to Business)是指商家与商家建立的商业关系，是企业间的交易。例如我们在肯德基中只能够买到百事可乐是因为肯德基与百事可乐之间的商业伙伴关系。商家们依靠建立商业伙伴的关系才能形成一个互补的发展机会实现双方共赢。中国的B2B公司以阿里巴巴、慧聪为代表。

B2C (Business to Customer) 就是通常的供应商直接把商品卖给用户，是企业对个人用户的交易。我们去网上服装店买衣服就属于B2C。中国的B2C公司以当当、卓越为代表。

C2C(Consumer to Customer)，客户自己把东西放到网上去卖，是个人对个人之间的交易。中国的C2C公司以淘宝、腾讯的拍拍、易趣为代表。

这几种类型几乎都是同时起步，后来的竞争都异常激烈，尤其是C2C市场，简直可以用混战来形容。

1999年，26岁的邵亦波回国，在上海创办易趣网，拉开了中国C2C市场的混战序幕。年纪轻轻的邵亦波可谓才华横溢，他1973生于上海。1991年中学毕业赴美留学。1995年获哈佛大学物理及电子工程双学士学位，1997年入哈佛商学院读MBA。

邵亦波谈起他创办易趣的灵感时说，他在美国读书时，把他用了两年的电视放在ebay的C2C平台上卖，结果原价500美元的电视被卖到了550美元。这让商机嗅觉敏锐的邵亦波一下子看到了在中国创办一家类似ebay的C2C交易平台的巨大市场潜力。

在易趣成立之初，邵亦波和谭海英孤军奋战，从第一波士顿银行、万通集团等拿到了40万美元的天使风投。1999年8月18日易趣网开通，9月16日，易趣的注册用户人数达到20000人，登录商品5000余件。10月16日，相应的数字更新为41000人、21800件，网上月交易额突破千万元大关。11月，易趣获得了650万美元的风险投资。一年之后的2002年10月，易趣引入3000万美元的新一轮风险投资，眼看易趣的事业正蓬勃发展。

2001年,网络经济泡沫破灭,互联网寒冬到来,很多网站面临倒闭的厄运。为摆脱亏损的局面,易趣开始学习ebay的收费模式,向自己的卖家收取每件商品1~8元的登录费。易趣宣布实施收费后反而刺激了公司发展,易趣竞标商品每日出价数从收费前的2800次骤升到逾1万次;拍卖成交率从20%持续上升到60%;日成交金额也从30万元上升到近100万元,且在以20%的速度逐月递增。易趣网页上每30秒就有1件新登商品,每10秒就有1个买家出价,每60秒就有1件商品成功卖出。累计注册会员数已经达到了350万。

2002年9月1日,易趣开始向卖家收取新的佣金项目。在易趣登记商品时共有商品登录费、粗体显示费、网上成交费、交易服务费、底价设置费等5个收费项目。交易服务费是指卖家在易趣网上登录的商品网上成交时,易趣将按照商品最终成交价格的0.25%~2%的比例向用户自动收取交易服务费。此举意味着易趣向着盈利的方向迈出重要一步,可以称之为中国电子商务发展的一个里程碑。

在互联网经济普遍低迷的情况下,2002年4月,易趣获得大额注资,ebay出资3000万美元收购了易趣1/3的股份。ebay的入股有效地帮助了易趣走出寒冬。

急于进入中国市场的ebay,在收购易趣1/3的股份后,仍然意犹未尽,于是2003年6月,ebay出资1.5亿美金,全额收购易趣公司的股份。收购之后,ebay将易趣改名为ebay易趣。ebay信誓旦旦要在18个月内垄断中国C2C市场,中国电子商务界已经感受到美国大鳄的逼人寒气。

就在ebay开始全面进入中国时,2003年5月10日,马云的阿里巴巴宣布投资4.5亿元创办淘宝网。为了与在C2C市场开拓多年的易趣竞争,马云公开承诺"淘宝网3年不收费",这一杀手锏,使淘宝网迅速侵占市场份额。

2004年7月,淘宝周年庆,马云宣布在个人交易的众多关键指标上淘宝已经超越易趣。个人交易网站增长幅度,淘宝网以768%的高增长率,领先

于国内其他网站。同时,淘宝网登上了2004年第二季度电子商务网站CISI人气榜的首位。淘宝网的有效在线商品数量达到近200万件,交易成功率增长3.57倍。而据Alexa排名显示,淘宝网的全球排名已经达到18名,超出易趣。

面对淘宝的血拼战术,2004年2月2日,易趣调低了自己的商品登录费用,这是易趣采取收费策略后第一次"降价让利"。看来易趣已经顶不住淘宝的战略进攻了。

2004年9月17日,易趣正式接入ebay的全球交易平台。由于平台对接之后ebay易趣交易规则的改变,导致了对接后易趣的商品数下降到了不足30万件的后果,并使得很多重要用户流失。数据显示,易趣的市场份额已经由2年前的80%下降到了不足50%。

与此同时,易趣陷入高层震荡中,2004年11月12日,ebay易趣对外宣布,易趣CEO(董事长兼首席执行官)邵亦波卸任。日常管理工作由郑锡贵负责,邵亦波今后只担任公司董事长一职,工作重心将从公司运营管理转移到ebay易趣及ebay国际市场的长期发展战略上,制定ebay易趣全球的发展战略。邵亦波是明升暗降,这样一来,在中国市场易趣的原有高层被彻底架空。

2005年5月1日易趣网再次宣布登录费、月租费下调。但是为时已晚,ebay所宣称的18个月内垄断中国C2C市场的梦想无情地破灭了。淘宝网已经抢占了大部分市场。

2005年10月,阿里巴巴公司宣布,对旗下的C2C网站淘宝网追加10亿元投资,同时,从即日起,淘宝网将继续免费三年。尝到了甜头的淘宝准备将免费进行到底。

无奈之下的ebay易趣只能无条件跟进。虽然从2001年第三季度开始走上收费路线的ebay易趣一再声称不会因为竞争对手而改变自己的策略,但是已经抵挡不住了。2005年12月20日,ebay易趣正式宣布实施"免费开店"等价格调整计划,为网上卖家开辟一条"零成本销售渠道"。

其具体调整措施包括：任何经过认证的用户都可以免费在ebay易趣开店；以仓储式登录店铺商品将无需支付任何登录费用(而原来用户的登录费用是35元/月)；所有仓储式商品将与竞价商品和定价商品一样，在ebay易趣的主搜索结果中显示；所有定价商品的登录费下调至和竞价商品相同（降幅50%），最低低至每个商品一毛钱登录费等一系列内容。显然，ebay易趣与竞争对手淘宝展开近身肉搏。

正当ebay易趣大张旗鼓宣布免费时，淘宝也在同一天公布年度财报，宣称自己的市场份额已达70%。阿里巴巴CEO马云称，与ebay易趣间的“游戏”已结束，他的下一个目标是打败美国ebay。

## 马到成功：腾讯拍拍杀入C2C

这边淘宝和易趣正杀得难解难分，其他对手也拍马赶到准备哄抢C2C市场。2005年7月传出消息，腾讯QQ即将加入C2C混战。腾讯公司对外宣称将于近期推出其电子商务平台，腾讯C2C平台已经进入测试阶段，其Q店内测页面的网页截图已在网上曝光。

其实，QQ进军C2C在业内只是一个时间的问题。QQ庞大的注册用户，是腾讯无法估量的巨大财富。腾讯公司CEO马化腾认为，转向电子商务领域是腾讯未来的发展方向，“三年之内，互联网的主流应该是互动娱乐，但十年内，还应该是电子商务。”

马化腾说：“尽管目前C2C市场ebay易趣与淘宝的竞争已经进入白热化，但我们对QQ进军C2C还是信心十足，因为腾讯自身有平台，做电子商务应该是四两拨千斤的道理，所以尽管我们有充足的资金储备，但还是会聪明地花钱，在投入上也是这个原则。”马化腾强调，“这个平台不会跟ebay易趣、淘宝等硬拼，投入并不庞大，只是服务于QQ即时通讯平台的用户，以增加他们的黏度。”

在2005年底，中国的C2C市场呈现混战状态，淘宝与易趣的竞争处于胶

着状态，有迹象表明淘宝即将胜出。就在这个节骨眼上，腾讯和当当都高调宣布准备进入C2C市场，它们都看准了国内C2C这个潜力极大的市场。

这一切都表明2006年的中国C2C市场将会有一番更为激烈的龙虎斗，但是预料中激烈的竞争并没有到来。2006年，阿里巴巴旗下的淘宝网一枝独秀，当当的C2C业务当当宝仅仅开通几天，就由于种种原因中途夭折。一拍网也在雅虎中国被阿里巴巴收购后，被关闭。而ebay易趣在经历本土化与国际化的痛苦挣扎后，一蹶不振，最终把C2C市场第二的位置让给了腾讯旗下的拍拍网。

这其中最具戏剧性、最让人不可思议的是当当网的当当宝。2005年9月，当当网发布声明："当当网准备进入C2C市场"，这与腾讯方面发布准备进入C2C市场的消息差不多是同一时间。

谈到自己的优势，当当网联合总裁之一的李国庆表示："这在技术上对于当当网来说并不复杂，普通消费者将能因此享受更多的实惠，广大网商则会获得更多的交易机会。目前，虽然国内C2C市场的竞争比较激烈，当当进入后，有信心和实力用更优质的服务解决方案来解决目前困扰网商们的结算、物流等问题。当当网的目标就是成为中国电子商务领域的'大卖场'，成为中国B2C和C2C领域的第一名。"李国庆坚信，当当网B2C所拥有的1560万注册用户，其中至少有几百万的忠诚用户，这是当当做C2C业务的一笔财富。

在业界关注的目光中，2006年1月8日当当网的C2C平台当当宝(www.dangdangbao.com)正式上线。当当网方面宣称，依靠当当网的强大品牌影响力和流量，将有超过5万名商家会在第一周内注册当当宝，登录商品将会超过200万件，当当宝届时将成为国内三大网上个人交易平台之一。

但是这种过于乐观的预期没有到来，结果却让人大跌眼镜。三天以后，当当网发布公告宣布当当宝因故障停运。三个月后，当当网另一位联合总裁俞渝，正式宣布当当宝暂停，她表示："做出这样的决定我自己也很痛心。"俞

渝解释当当宝停运的主要原因是在当当宝上出现许多违规商品、四道贩子以及部分商家定价过高，不符合当当网的低价策略。

总之，当当网酝酿半年之久的C2C战略，就这么稀里糊涂地夭折了。本来业内人士还等着看当当宝与腾讯拍拍互相掐架，争夺中国C2C领域的第三把交椅。

腾讯拍拍的发展却顺利得多，可以用“马到成功”来形容，只要马化腾一到必然会成功。拍拍网自2005年9月12日开始试运营，上线百天即进入Alexa的“全球网站流量排名”前500强，创下了电子商务类网站入围全球网站500强的最短时间纪录。随后在2006年春节期间，拍拍网采用事件营销的战略，隆重推出了“百万富翁”活动，在短短20多天之内就吸引了高达261万名用户的参与。

拍拍网的发展简直可以称得上是乘风破浪，到2006年3月初，拍拍网的注册卖家总数和注册用户总数已经分别超过100万和900万，在线商品数也已超过200万件。

据易观国际发布的《2006年第1季度中国C2C市场季度监测》报告，拍拍网经过短短不到一年的运营，已经迅速占据了中国C2C电子商务14%的市场份额，改变了中国电子商务之前两强争霸的格局，形成了与淘宝和ebay易趣三足鼎立的竞争态势。

## 马云的烦恼：二马相争

在互联网应用领域，免费牌是一个杀手锏，只要有一方宣布免费，其他竞争对手如果不跟进，那么就只有死路一条，这是在互联网商战中屡试不爽的铁律。淘宝用这一招一步一步把易趣给逼到了死角，但是到 2006 年淘宝方面也挺不住了——不能总不赚钱吧？

于是 2006 年 5 月 10 日，淘宝推出了竞价排名服务“招财进宝”。按照淘宝方面的说法，“招财进宝”是淘宝网历时半年时间研发出来的，是淘宝网为

愿意通过付费推广，而获得更多成交的卖家提供的一种增值服务。卖家根据自己在“招财进宝”页面上出售单个商品的利润情况，与淘宝网按照协议约定支付固定的费用，并依据实际成交数量及协议价格向淘宝支付费用，而卖家的商品在“招财进宝”页面的排名高低将根据卖家实际成交量的高低，以及协议费用情况实时更新。

谁知，一石激起千层浪，“招财进宝”遭到了广大店主的抵制，淘宝面临店主空前的信任危机。这个玩笑就开大了。

5月10日，“招财进宝”发布后，在淘宝论坛上，开始有异议的声音，随后一两周抗议的声音越来越大，有的网友甚至骂得很难听。店主普遍认为，2005年10月淘宝做出的“继续免费三年”的承诺，淘宝不收取一般会员的店铺费、登录费和交易费，而这个所谓的“招财进宝”其实是变相收费，淘宝太没有信誉了。

最有代表性的帖子是《山谷里的野百合也要有春天》。这个帖子指出：淘宝的“招财进宝”“这种制度只是冰山的一角，它背后所代表的是淘宝的一种思维一种态度，那就是：厂商、大商家至上！而占淘宝会员百分之九十的专职小卖家和业余卖家则成了被忽略的弱势群体！”

随后店主们干脆团结起来，组织店主联盟来与淘宝抗衡。店主联盟的盟主王先标是个在校大学生，2000年开始在易趣开店，2003年因为易趣强制改版搬到淘宝。2006年5月23日在店主联盟的带领下，店主们开始正式抗议，他们要求淘宝遵守三年不收费的承诺，或者将“招财进宝”的商品先放到普通商品下面进行试验，如果运营合适，再提上来也可以。

面对抗议，淘宝方面采取高压政策，开始运用手中的管理权：删帖！到5月23日，卖家们发现400多页帖子一夜间被淘宝网删除，同时给支持“招财进宝”的帖子加精、置顶。由于管理层的封杀，致使大家不得不一对一联系，进而有人遭遇被封店的结局。盟主王先标的店自然被首先封杀，王先标介绍，仅他知道的就有二十几个店面被封。

淘宝的高压政策，激起了广大店主更大的不满。店主联盟在网上成立“反淘宝”的签名网站。在5月25日开始发起罢市签名活动，决定5月30日起开始提取支付宝中所有现金，6月1日零点开始罢市，不再登录淘宝旺旺，50件以下商品的店铺，下架店铺中商品；店铺中有50件以上商品的店铺，开始拒绝卖商品，并向买家解释不卖商品的原因是因为“招财进宝”。

截至5月30日21时，在网页上抗议“招财进宝”的签名店主已经达到39326名，抗议的帖子言辞相当激烈，声称如果淘宝再不做出回应，将在“六一”集体罢市，把店中所有商品撤下，并取光支付宝账户中的资金。

面对店主的“暴动”，此前十多天一直在论坛上潜水的马云赶紧出来救火。5月29日凌晨1时，淘宝论坛上，他以“风清扬”的ID发表《马云：谈谈拥抱变化》的帖子，解释“罢市事件”并对网民两次诚恳致歉，声称淘宝和卖家的沟通工作存在问题，如删除言词过激的帖子，推出产品时未做好解释工作等。

紧接着，5月31日18时，淘宝网宣布向2000万用户开放投票，以此决定“招财进宝”服务的去留。6月1日14时，淘宝网正式推出了全民公投。6月10日12时整，在浙江省东方公证处的监督下，为期10天的网民公投正式结束，投票结果为127872票赞成取消，占投票人数的61%。

民意当前，淘宝也无能为力。最后淘宝方面宣布将于6月12日12时左右正式停止“招财进宝”服务。另外，在此期间产生的所有“招财进宝”服务费将在6月21日24时之前，全额退给卖家。

在淘宝时局动荡之秋，腾讯拍拍没有闲着，或者说腾讯拍拍反而忙得不得了。

5月中旬，在“招财进宝”刚推出不久，拍拍网就抓住对手的疏忽，开始高调宣布：C2C市场格局改变，拍拍网成为国内最大的免费平台。腾讯真是要来抢淘宝的生意了，拍拍迅速制定了一整套颇有针对性的“挖墙脚”方案，比如可以直接将淘宝的信用度导入拍拍网中。在其首页显著位置设置了“淘宝店主搬家签到处”，打出“将免费进行到底”的旗号，做出“搬家就送推荐位，开张

就送大红包”的承诺。

在这次“搬家活动”中，卖家只要导入第三方C2C交易平台上的参考信用度便有机会免费获得黄金推荐位。活动期间吸引了大量卖家参与，获得了用户的强烈支持，并且通过免费培养用户的在线交易习惯，充分满足了用户需求。

不过，这也直接触发了马云与马化腾的矛盾，一系列事件发生后，马云有理由怀疑，这一切是腾讯在后面捣鬼。“很明显，这其中有对手在背后搞鬼。”马云说，这段时间以来，他每天呆在淘宝论坛暗中了解卖家意见，虽然在网上签名的罢市卖家数量有6000多名，但据他掌握的资料显示，其中很大部分签名出自重复的IP地址，即同一个人注册了几个名字到网上签名，且大多来自上海和深圳，而两地恰恰是淘宝的两个竞争对手易趣和腾讯拍拍的总部所在。

正当淘宝在猜测是否对手在幕后操纵卖家罢市时，5月30日，一个名为“雷媚”的ID（注册时间为30日当天）发了一个帖子《原来骂淘宝的声音是这么出来的》，帖子最早出现在IT业内论坛techweb，随即迅速在网上流传。帖子是一份完整的合同，内容是腾讯公司雇德盛嘉会公关公司借淘宝推出“招财进宝”惹来争议的机会，打击淘宝，策反淘宝用户将网上店铺开到腾讯拍拍网，条款十分具体。

在所谓“公关代理协议”中，签约双方对活动细节策划相当“到位”，甚至连公关公司的名称、地址和电话都相当详细。总则中这样写道：甲方授权乙方作为甲方论坛公关传播的代理公司，在淘宝网、Donews、天涯、Techweb以及其他网络论坛中做文章，主要围绕淘宝网强行收费、用户强烈反对、淘宝网不守承诺等方面展开。

虽然帖子中贴出了腾讯与公关公司的合同内容，但帖子来源和真实性尚未得到证实。腾讯公司、淘宝网以及涉及的公关公司在接受新浪科技采访时态度均十分明确，互指对方搞鬼。腾讯公司公关经理刘畅表示，关于腾讯雇

公关公司攻击淘宝的事完全是子虚乌有，网上流传的所谓合同内容完全是伪造，这件事是竞争对手在背后操作，腾讯公司法务部对此已经做了证据保存，将用法律手段解决此事。同时，德盛嘉会公司客户经理张昕也表示，它们只是拍拍网的日常公关代理，不可能做攻击竞争对手这样的业务，网上的合同是伪造的。

随后淘宝就此事给新浪科技发去声明。声明原文如下：

这个事情其实我们早已知道，而且我们相信淘宝网的会员也会做出自己的判断。我们欢迎任何公司进入电子商务市场，并一起共同培育壮大这一市场，给更多的网上购物者提供更好的服务。电子商务最重要的基础是诚信，我们却遗憾的看到某些公司以异常恶劣的手段去欺骗、误导众多网上购物用户，搅乱市场秩序。人们难以相信这样的公司，能够基于为会员真正服务的心态去从事电子商务，去带动中国网上购物健康发展。任何事情的发展，都是在不断的变化中螺旋上升，淘宝网尊重每一个会员对淘宝网的任何意见和建议，但是淘宝网绝不允许很多害群之马以“会员”的旗号行无耻之事。玩火者必自焚。淘宝网绝不允许害群之马以“会员”的旗号行无耻之事，以建设的幌子做投机和破坏的阴谋。

恳请同行们一起以健康心态共同培育中国的电子商务市场，淘宝网同时保留追究其法律责任的权利。

为此腾讯网也发布声明，批评淘宝网炮制匿名文章《原来骂淘宝的声音是这么出来的》造谣中伤拍拍网，甚至直接进行人身攻击，行为极端恶劣。

腾讯的声明主要包括两点：1.上述论坛文章所指腾讯拍拍网与第三方公司合作策划公关攻击淘宝网的行为纯属造谣，其文中所引商务合同也漏洞百出，纯属伪造。匿名攻击的行为也恰恰证明了造谣者心虚，不敢坦诚对质

的事实;2.该事件已经对腾讯公司以及拍拍网的形象造成了极大伤害,我们对于这种手段低劣的恶意中伤行径感到震惊和诧异!腾讯公司法务部已完成相关证据保存,拍拍网将会通过法律手段来捍卫自己的权益。

总之,这次"招财进宝"事件,马云简直是恨透了马化腾,但是恨归恨,生意场上的事情总是这样,共同的利益能让大家走到一起。

## 二、腾讯SOSO:来挖互联网第四桶金

有句网络流行语说"外事问谷歌,内事问百度,房事问天涯",在信息大爆炸的时代人们已经离不开搜索引擎了。2006年初,腾讯也推出了自己的搜索引擎,但是目前还没有获得太大的市场占有率。为了抗衡百度,腾讯还有很长一段路要走。

### Google与百度:划破长空的闪电

这个世界有时候很奇怪,有的新事物兴起的时候,就像一阵狂风一样,"嗖"的就来了,以至于人们对它几乎没有准备。但是等到人们熟悉它之后,才发现它不过是旧事物的新版本。网络搜索技术就是这样一种事物。

其实网络搜索技术就是传统的信息检索,这项技术从人类文明诞生以来就不断在尝试与改进。面对浩如烟海的文献如何快速准确地寻找到所需要的信息。这个问题,从20世纪八十年代人类进入信息大爆炸的时代以后越发明显了。信息是如此之多,以至于人们眼花缭乱。当我们花了大量时间,排除了众多无用信息之后,才找到我们所需要的有用信息时,我们会不会有受挫之感?因此关于信息检索技术的研究,一直没有中断过。

在互联网兴起之后,搜索这项技术终于横空出世。1995年,美国斯坦福大学的博士拉里·佩奇(Larry Page)开始学习搜索引擎设计,在塞尔吉·布林(Sergey Brin)参与下,他们有了一些突破性的灵感。手中握有关键技术的拉里与塞尔吉二人,在1997年9月注册了google.com的域名。

其实，在 Google 之前，互联网上已经出现了不少搜索引擎，但这些搜索引擎对于信息的排列都是混乱而无序的，不能给用户提供最有用的信息。这些信息毫无规律地显示出来，也许你需要翻上十几页才能找到自己真正需要的信息，这种搜索技术的效率很成问题。

Google 则采用了 DATA Mining（数据挖掘）技术，使搜索结果变得规律、有序。就像电话号码簿，可以查找。而且它比电话号码簿更先进，搜索结果可以排名，并自动将被点击最多的信息放在第一位。这项技术由当时年仅 23 岁的计算机系高材生拉里·佩奇与数学系高材生塞尔吉·布林发明出来后，人们找到了征服互联网的伟大工具。

1998 年 9 月 27 日 Google 公司正式成立。1999 年 2 月，Google 完成了从 Alpha 版到 Beta 版的蜕变。Google 在页面排序、动态摘要、网页快照、日常更新、多文档格式支持、地图股票词典寻人等集成搜索、多语言支持和用户界面等功能上的革新，改变了搜索引擎的定义。

最初的时候，拉里和塞尔吉的志向并不是做全球第一引擎，他们希望能把 Google 卖给某个大公司，赚笔钱。就在 Google 刚有起色时，两人决定把它以 100 万美元的价格转让给当时如日中天的雅虎。但奇怪的是，雅虎拒绝了。这真是一个让杨致远后来想起来就要吐血的决定啊。

吃了闭门羹的拉里和塞尔吉被激发了斗志，他们再也不只想着利益，他们决定做出个样子给财大气粗的雅虎看看！拉里和塞尔吉再次回到“车库办公室”中，为了争口气，甩开膀子干事业。凭借出色的搜索技术，公司成立第二年，Google 的处理量已由每天 1 万次上升到每天 50 万次，整整翻了 50 倍。1999 年 6 月 7 日，硅谷最有名的两家风险投资公司克莱那·巴金斯和美洲杉向 Google 投资 2500 万美元。由此，Google 正式登上历史舞台，巧笑倩兮，整个世界都惊艳了。

在 Google 开始发力的时候，李彦宏和他的百度也登上了互联网舞台。李彦宏 1991 年毕业于北京大学信息管理专业，随后赴美国布法罗纽约州立大

学攻读计算机科学硕士学位。这些经历，让他既了解信息检索，又了解计算机编程，这为他创立百度奠定了基础。

1996 年，李彦宏首先解决了如何将基于网页质量的排序与基于相关性排序完美结合的问题，这项技术被称为“超链分析”，李彦宏也因此获得了美国专利。李彦宏是计算机信息检索技术的专家，他对斯坦福大学毕业生拉里和塞尔吉创立 Google 的事情，早有了解。这让他看到回国创立相似的计算机搜索引擎的可行性。

1999年底，李彦宏携带120万美金的风险投资回国，与好友徐勇（美国加州伯克利分校博士）在北京中关村创立了百度(Baidu)公司。2001年8月发布Baidu.com搜索引擎Beta版（此前百度只为其他门户网站搜狐、新浪、Tom等提供搜索引擎），2001年10月22日正式发布Baidu搜索引擎。Baidu虽然只提供中文搜索，与Google相比有所不足，但百度是目前最大的中文数据库。Baidu搜索引擎的其他特色包括：网页快照、网页预览、相关搜索词、错别字纠正提示、新闻搜索、Flash搜索以及信息快递搜索。2002年3月闪电计划(Blitzen Project)开始后，百度的技术升级明显加快。

随后激动人心的时刻到来，2005年8月5日，百度在纳斯达克上市成功，发行价为27美元。当日盘中一度突破150美元，最后以122.54美元收盘，涨幅高达353.85%。一夜之间造就了包括李彦宏在内的7名亿万富翁，同时也造就了200名千万富翁以及为数更多的百万富翁。这个造富神话，可是比腾讯的财富故事要轰动多了。百度能够在美国资本市场如此受追捧，当然也源于Google上市已经将整个高科技概念股的氛围烘托起来。

2001年初，李彦宏在百度搜索引擎中使用了由Overture公司首创的“付费排名”商业模式，客户通过购买关键字并进行竞价，决定其在搜索结果中排名的先后。这是百度在盈利模式上的重要创新。2002至2003年，竞价排名成为百度的主要收入来源，2004年百度80%的收入来自竞价排名。

不过对于百度“竞价排名”的质疑之声也不绝于耳，最严重的一次是2008

年底，中央电视台《新闻30分》栏目对百度不足之处的曝光，这让百度一时很被动，后来据说百度方面用了4000万元专款公关，才将事件的负面影响消除。

网络经济就是这样"其兴也勃焉，其亡也忽焉"，Google、百度两大巨头，几年之间相继崛起，占据了整个互联网舞台的正中央。相对来说，Google在全世界的影响更大。然而在中国市场，虽然Google的搜索功能更强大，技术更先进，但百度还是占据了大约70%的市场份额，其市场垄断地位，短期内无可撼动。也许过几年，腾讯SOSO能对百度构成威胁，但是目前，百度真是"会当凌绝顶，一览众山小"。

## 搜搜问问：何时能够抗衡百度？

数据显示2007年全球搜索引擎市场规模达70亿美元。互联网搜索引擎市场是如此利润丰厚，中国市场更是火暴异常，2003年，中国搜索引擎市场的年收入为5.2亿元，2005年已经超过10亿元。自2003年起，中国搜索引擎市场每年以60%~70%的速度递增。这也让各大互联网巨头垂涎欲滴，中国的门户网站搜狐、新浪自然冲在了最前面。

其实如果追溯历史的话，搜狐发展搜索引擎并不比百度晚。早在1998年2月，搜狐就已经推出了分类目录搜索引擎，是当年Yahoo!的中国版。可惜这个方向没有坚持下去，2000年搜狐在美国纳斯达克挂牌上市以后努力向网络门户方向发展，搜索引擎这一块也就荒废了。等到猛然惊醒，Google和百度已经占领了大部分市场，这应该算是搜狐在互联网黄金十年中的最大一次战略失误。为了挽回败局，2004年8月，搜狐方面推出了搜索引擎"搜狗"，张朝阳大手一挥，搜狐就要切分搜索引擎这块大蛋糕。据说张朝阳胃口极好，吃嘛嘛香。不过可惜的是，直到今天搜狐搜狗仍然没有太大的起色。

新浪早期也推出过自己的搜索引擎，但也是无疾而终。2004年，新浪紧随搜狐发布了新的搜索引擎"查博士"，不过这个引擎依然不够成功，于是一年后又发布了"爱问"(www.iAsk.com)搜索。2005年6月30日下午，就在搜狐主办

的第二届互联网峰会、第四场论坛“搜索经济”进行的时候，新浪召开主题为“问尽天下事，搜索新坐标”的新闻发布会，正式发布了自主开发的搜索引擎产品“爱问”搜索。新浪此举，自然就是要挑衅：搜狐有的，新浪都要有，而且功能还要强一点。不过后来新浪的这个爱问也没有在网络搜索领域掀起多大的风浪。

这有点像军备竞赛，搜狐、新浪在搜索引擎领域的发力，刺激了别的网站，它们也积极行动起来。甚至一直钟情于网游，对门户网站建设不甚在意的网易，也发布了自己的搜索引擎。

以上还只是国内的情况，在国外搜索引擎市场也是争了个不亦乐乎。Google能火，最初就是挂靠了雅虎，雅虎一个不留神，就把市场丢了一大块。后来雅虎幡然醒悟，全力发展自己的搜索引擎，要与Google一较高下。此外，连一直专注于计算机软件开发，对互联网不甚感冒的微软也急不可耐，加入搜索引擎的争夺。2009年6月，微软推出自己新版的搜索引擎Bing，据说在微软当天的新版Bing页面上，一只行走在雪原上的凶猛雪豹占据了主要位置，显然这预示了比尔·盖茨对搜索引擎市场的“豹视眈眈”。

2009年7月底，又传出了一个让业界震惊的消息。雅虎宣布与微软达成合作，将雅虎搜索引擎并归微软旗下，雅虎仅仅负责营销团队的建设。雅虎虽然占据了美国搜索引擎市场20%的市场份额，但是搜索业务一直不见起色。最终，雅虎做出了这个让所有人惋惜的决定。这让微软的Bing一下子占据了美国搜索引擎市场20%的市场份额，对Google形成了一定的压力。由于微软具有雄厚的技术实力，这次通过收编雅虎的搜索引擎，又扩充了市场占有率。在未来的美国搜索引擎市场，将会形成微软Bing与Google两强争霸的局面。用一句俗话来说，就是“好戏还在后头”！

面对如此汹涌的搜索大潮，腾讯也没有袖手旁观。马化腾知道机遇就在眼前，他懂得如何去把握机遇。2006年3月腾讯推出了自己的搜索引擎腾讯SOSO，但是由于腾讯的搜索技术不够成熟，所以腾讯采取了与Google合作的

方式。Google为腾讯SOSO提供搜索技术支持，以帮助腾讯SOSO提高网页搜索质量，同时改进用户的搜索体验。此外Google还帮助腾讯SOSO建立和发展图片、音乐、论坛等多种分类搜索功能。

腾讯SOSO发布后，腾讯方面意气风发，马化腾在2007年表示："今后将在搜索上投入更多，希望在1~2年内可以做到国内的前三。"马化腾希望腾讯SOSO能复制腾讯门户网站的制胜策略，通过绑定庞大的QQ用户，实现腾讯SOSO市场占有率的快速突破。

在腾讯SOSO的发展方向上，马化腾认为腾讯发展搜索业务的着眼点是如何满足腾讯用户的三个需求特点：社区化、个性化、精确化。同时马化腾看准了，社区和娱乐是中国互联网发展的主流，因此腾讯SOSO也要向这个主流看齐。

根据iResearch艾瑞咨询推出的《2008年第一季度中国搜索引擎市场监测报告》的研究显示，百度和Google垄断趋势继续有所加大，而腾讯SOSO搜索请求量虽然出现了持续增长，但是也只占到了4%~5%的市场份额。可见腾讯SOSO在网页搜索方面还有很长的路要走。

不过腾讯SOSO在在线问答方面取得了重大突破。百度知道是百度的一个精品栏目，该栏目依靠网友的海量知识，进行问题的解答。例如网友问"张靓颖是谁"，就会有网友主动来解答这个问题。

百度知道这一在线问答功能推出后很受网友的欢迎，基本上问什么问题都能得到回答。正是看到了这一新领域，腾讯在腾讯SOSO中也及时推出了搜搜问问。这一次腾讯QQ所绑定的广大用户群起了重大作用。与网友在百度知道回答问题没有任何实质奖励不同，网友在搜搜问问回答问题是有奖励的。回答了问题可以得到腾讯奖励的问问积分，这些积分不仅可以用于升级和提高声望，更重要的是可以直接用于转换为腾讯其他的产品，例如玩游戏时这些积分也能算入。这无疑是个极大的激励措施。

结果到2008年底，腾讯搜搜问问上线仅有1年半的时间，已解决的问题就

达到6200万个，问答总量更是突破2亿大关。而相比之下，百度知道解决的问题是4200万个。从所用时间来看，搜搜问问一个问题的解决少则10多秒多则几分钟，百度知道大多需要几个小时。同时，搜搜问问每日新增的问题为200多万个，每天有超过600多万的网友在此寻找或解答各种问题。有的网友为了获得腾讯的积分，简直成了专业的问题回答者。

按照这个趋势发展下去，百度知道最后会被腾讯的搜搜问问全面挤垮，而搜搜问问的优势逐步也会转移到网页搜索上，这显然只是一个时间问题。所以有很多互联网观察人士认为：在中国市场，腾讯SOSO才是百度搜索的劲敌，Google由于不了解中国网民的特点会越来越抵抗不了百度。

一些数据也支持这种观点，Google从最初高调进入中国，到风云变换入股百度，又到占据越来越少的市场份额，到现在30%都不到的市场占有率。Google的颓势已经很明显了。而腾讯SOSO方兴未艾，正在稳步增长，虽然目前还只排到搜索引擎领域第三第四的位置，同时其市场占有率也一直在6%左右徘徊，但是相信随着腾讯SOSO在搜索引擎领域自主研发能力的增强，同时随着更年轻的QQ用户从QQ娱乐转向网页搜索，他们会更习惯用腾讯SOSO而不是百度。因此未来中国搜索市场极有可能形成百度与腾讯两极争霸的形势，这应该是大势所趋吧。

## 三、QQ空间：博客秀出你自己

博客(blog)是一个新鲜事物，记得2006年笔者第一次看见某朋友在更新博客，他说博客就是日记。我听了差点笑出来，哪能把日记公布在网上，让别人都看到，这还是日记么？后来我自己也在搜狐开了博客，不过到今天点击率也没有过一万。

“博客”是个音译词，是从英文单词Blog音译而来。Blog是Weblog的简称，而Weblog则是由Web和Log两个英文单词组合而成。Log的意思就是日志，航

海日志或者飞行日志,记录每天的工作和进展。

在网络上发表博客的构想始于1998年，但到了2000年才开始真正在国外流行。2000年博客开始进入中国,并迅速发展,但都业绩平平。2003年6月19日起,木子美开始在网上公开自己的性爱日记,当时访问量并不大。然而至8月某日,木子美在《性爱日记》中记录了她与广州某著名摇滚乐手的堕落故事,木子美由此一炮走红,迅速形成木子美现象。博客也随即进入了大众的视野。

从木子美事件中,各大门户网站看到了博客的巨大潜力,于是在2005年,国内各门户网站,如新浪、搜狐、腾讯,也纷纷加入博客阵营,开始进入博客的战国时代。经过几年的发展,博客明显分成了两类:一是名人博客,如章子怡的搜狐博客,徐静蕾的新浪博客,这些博客相当于名人的专栏,一有文章更新,就会引来大量的粉丝。另一类是草根博客,就是普通人记录下自己的生活与心情的文字,写得好的文章也能引来暴高的点击率。

在这股博客潮流中,腾讯也推出了自己的博客,但是与其他门户网站单独推出博客不同,腾讯还是采取了博客与QQ捆绑的策略:推出了所谓的QQ空间,即Qzone。QQ空间是腾讯公司于2005年开发出来的一个个性空间,具有博客的功能。

QQ空间自问世以来即受到众多网友的喜爱。一个QQ号对应一个QQ空间,在QQ空间上可以写日记,放一些自己喜欢的文章。上传自己喜欢的图片,或者自己的各种照片,尽量张扬自己的个性。还可以链接动听的音乐,甚至网站。除此之外,用户还可以根据自己的喜爱设定空间的背景、小挂件等,从而使每个空间都有自己的特色。和其他网站的博客相比,QQ空间相对幼稚了点,其他网站的博客比较重视博文的思想性,而腾讯比较重视空间的布置、摆设和周边装饰之类。

QQ空间开始主要是作为腾讯QQ的附属物存在,用于QQ用户展示自己。我们加了一个陌生的QQ一般都会到他(她)的QQ空间看看。因此QQ空间主

要是网友个性的展示，谈不上学术化和深刻化，更谈不上成为舆论上的意见领袖。腾讯方面也意识到这一问题，借鉴搜狐、新浪的策略，更多的邀请名人、实力派写手，到腾讯开博，例如易中天、潘石屹等人建立了博客在QQ空间。

依靠草根路线与精英路线的双重力量，QQ空间获得巨大成功。根据腾讯公司提供的数据显示，QQ同时在线账户数在2009年2月9日突破5000万，创下了全球最高的互联网用户同时在线纪录。并且在每月登录QQ空间的用户当中，有1.5亿的用户有写操作，日上传照片用户数400多万人，照片日均上传量6000万张，日均日志950万篇。QQ空间的月登录账户数已经突破2亿，超越同期Facebook单月1.75亿的登录用户数，继续保持全球最大互联网社交网络社区的地位。

几个月以后的六月初，QQ空间同时在线人数突破1000万。这样一个成绩，远远超过了搜狐和新浪的博客。无疑这个成绩的取得，主要还是依靠了腾讯QQ庞大的用户数，这是腾讯的一笔巨大财富。有了这些忠诚度极高的QQ用户，腾讯无论从事什么，都非常容易成功，QQ空间只不过是这一理论的最新体现。

## 四、QQ输入法：腾讯的战略创新

2007年9月腾讯推出QQ拼音输入法，马化腾把QQ输入法称为一款战略性的产品，

他认为虽然目前还看不出输入法的其他作用，但是以后极有可能在输入法上出现一些崭新的应用，所以腾讯必须跟进，占领这一战略高地。

### 中文输入法：信息时代的入门课

中文输入法现在已经毫不起眼了，仿佛都跟IT经济不挂钩。但是在二三十年前，中文输入法却是一个举国关注的大课题。当时有外国专家砸下一句

话:“中国人由于汉字的方块字特征,将无法进行文字处理,将落后于信息时代。”这一观点其实是百年来汉字拉丁化、废除汉字等谬论的翻版,在中国一直很容易引起恐慌。

在信息时代的大门口,汉字再一次被卡住了,计算机编码只能处理拼音文字,而几乎无法处理汉字。有心的读者会说:不可以用拼音吗?但是当时的拼音处理由于同音字太多,影响了汉字输入的速度。例如我们要输入“人”字,打拼音“ren”,结果出现“任”、“忍”、“认”、“仁”等同音字,我们要一个个排除才能选定所需要的字,其效率显然非常低下。这对中国的计算机普及无疑是个巨大的障碍。

为了解决这一问题,无论是政府还是民间还是高校,都兴起了研究汉字计算机处理的热潮,这是一个交叉学科,涉及到语言学和计算机科学。当时涌现了一批靠中文文字处理起家的IT公司,联想、巨人靠的是汉卡,四通靠的是中文打字机,方正靠的是中文印刷排版,中文之星、新浪靠的是中文平台。

在中文输入法领域三十年间出现了上千种编码方法,越来越简单,越来越快捷。中文文字输入从最早西方人认为的不可能,变成了今天的输入起来比英文要快很多的事实。

这里第一个要提到的就是王永民的五笔字型。

王永民1943年生于河南,1962年以南阳地区高考第一名的成绩考入中国科技大学无线电电子学系,学微波天线和激光技术。后来一个偶然的机会,王永民认识了著名学者郑易里,郑先生早在解放前就开始研究汉字改革问题,他提出了一种“字根”的理论。王永民由此受到启发,从此也开始潜心研究汉字的计算机输入问题。

1983年,王永民终于发明出五笔字型,这种输入法使汉字顺利地过渡到计算机时代,每分钟输入汉字超过100字。五笔字型同时也获得了中、美、英三国专利。

随后 1984 年王永民来到北京推广他的五笔字型输入法。不久,王永民与北大方正的前身——北京大学计算机公司,以及四通公司签订协议,在方正排版系统和四通打字机中使用五笔字型。1991 年初,中国计算机市场逐渐成熟,伴随着四通打字机的销售高潮,王永民发明的五笔字型普及全中国,一时之间,普天之下莫非王码。但是这些预装了五笔字型的计算机厂商,都没有向王永民交专利使用费,这导致了知识产权纠纷。

几年后,随着一场决定性的知识产权官司的失利,王永民丧失了对五笔字型输入法新版本的知识产权。王永民错过了一次利用汉字输入法,占领中国IT业巅峰的机会。这个机会在后来再也没对其他人开启,因为在这个领域的竞争变得异常激烈。

五笔字型输入法解决了汉字输入的问题,且输入速度非常快,因而风行一时。但很快随着电脑用户的越来越多,五笔字型的缺点显露无遗,对普通用户来说背记五笔字根是很困难的一件事。因此市场上非常需要一款使用简单、入门轻松的输入法来代替五笔字型输入法。这个时候,1991年由长城集团与北京大学合作推出的智能ABC汉字输入法出现了。它入门简单只要会拼音就能上手,而且带有简单的联想和记忆功能。这些特点,让它很快得到了初级用户的喜爱,尤其是在Windows系统将它内置,成为系统默认安装输入法之一后,使用它的用户越来越多。

但是这款输入法的最大问题是输入速度慢,有时候打一个生僻字要翻好几页,严重影响打字速度和使用者的心情。然而随后出现的很多款输入法,都没有太大的改进,无论是微软拼音还是别的拼音输入法,都很难解决输入速度的问题。问题的难点在于汉字的同音字太多,很难区分开。

人们非常需要一款入门简单(会拼音即可),且能保持较高的输入速度(全拼联想、庞大词库、简拼等诸多功能)的输入法,这时搜狐公司的突破性产品搜狗拼音输入法出现了。

搜狗拼音输入法发布于2006年6月,是采用了搜索引擎技术的新一代的

输入法。首先它具有记忆功能，能非常快捷地输入用户经常使用的词汇，这一点非常重要。同时它采用的网络词库与传统词库相比有了质的飞跃。传统的词库是封闭的、静态的，而搜狗的词库是开发的、动态的。通过采用搜索引擎的热词新词发现程序，源源不断地发现几乎所有类别的常用词，并且及时更新到词库里面。无论是最新的歌手、电视剧、电影名、游戏名，还是球星、软件名、动漫、歌曲、电视节目，搜狗输入法都能够流利打出。可以说，搜狗输入法是目前最好的中文输入法之一。

总之，汉字输入法经过三十年的发展，终于在大浪淘沙中出现了几款实用性非常好的软件。这使得汉字输入不再是一个难题，中国人顺利地进入了信息时代。我们真的应该感谢王永民以及其他那些在这一领域苦苦耕耘的探路者。

## QQ输入法：腾讯的又一利器

发明五笔字型的王永民由于一场专利权官司的失利，最终丧失了建立软件帝国的机会。他留下的财富却滋养了一批批的IT行业后来者。2006年搜狐发布了搜狗拼音输入法，这是一件不同寻常的事件，因为一家主流门户网站，居然做起了汉字输入法的小生意，这不会是有什么重大的战略目的隐藏在其中吧？很多业内人士都在这么问。

IT行业的竞争有点像大国之间的军备竞赛，各个国家都互相攀比军队数量和武器的先进程度，以保持军力的平衡。IT行业也是如此，一家公司有了新动态，别的公司马上就会跟进，大家总是互相盯着，互相紧跟。这也正如麦当劳与肯德基的竞争策略，麦当劳推出一项新产品、新服务，肯德基也会迅速跟进。肯德基在哪个城市的黄金地段开了家分店，麦当劳方面也会迅速砸钱，在肯德基新店的对面或者隔壁开一家新店。

既然搜狐推出了搜狗拼音输入法，一直在实施多元化战略的腾讯自然不会无所作为，腾讯也肯定要推出一项类似的输入法，就像《水浒传》的主题曲

唱的"你有,我有,全都有啊"。对此腾讯方面有自己的思路,马化腾解释说:"这就属于战略创新了,从战略地位来看,输入法是用户在互联网上的基本诉求,也是使用电脑的基本诉求,如果不去占领这种战略的位置,在后边也许会冒出什么新的东西,我们就会跟不上。"

2007年9月腾讯推出QQ拼音输入法的测试版,开始进军输入法领域,要与搜狗拼音和谷歌拼音一较高下。有业内人士分析认为:"如果说搜狗拼音和Google拼音主要是为了改善自己的搜索引擎和掌握用户的输入习惯,那么腾讯的QQ拼音就是为了全面搜集用户的各项数据和掌握用户的各方面习惯,主要目的还是为了将来模仿更多的产品时更能抓住用户的心理。"看来这种记忆功能极其强大的拼音输入法,已经不再是单纯的输入法,已经带有了某种情报功能。

这些年互联网行业的惯例是腾讯进入哪个领域,该领域的"原住民"就会骚然一动,大家心里都清楚:腾讯这只企鹅,不是一般的厉害。所以别人都学聪明了,往往先行对腾讯发起攻势,不管是价格战、口水战还是背后使点小花招小阴谋,只要能先发制人就行。这次腾讯进入输入法领域,让搜狐方面感到寒意阵阵,搜狐等不及三军对阵的大会战,要趁腾讯QQ输入法立足未稳,来个先声夺人,给腾讯一个下马威。

2009年1月3日,搜狗拼音输入法官方博客发表文章,公开指责腾讯QQ拼音输入法抄袭搜狗拼音输入法的部分原创功能。搜狗官方进一步指出,腾讯在QQ拼音输入法产品上未能发扬其在即时通讯产品上的价值理念,没能给用户提供合理的价值和留住用户的理由。这里笔者引用部分原文:

> 长期以来搜狗拼音输入法,以用户的需求和价值为核心,并在产品功能创新上时时贯彻这一宗旨。通过几年的技术创新和产品创新,为用户开发了一个又一个大受欢迎的功能,比如细胞词库、英

文输入法、网址补全，等等。这些功能之所以能获得用户的认可和青睐，其关键还是在于对用户日常打字过程中确实起到了很实用的效果，提高了打字效率。用户的需求不仅得以满足，也使我们搜狗的技术产品创新信心受到鼓舞。

我们一向以自主创新为最主要的创新形式，在技术专利上也一直非常积极寻求突破。当然，搜狗也承认，一些关于输入法最基本的功能和形式不是我们原创的，我们也是引用前人的东西，继承下来的。不过这些元素是输入法的基础，也是被广大用户普遍默认的东西，比如输入的候选字排列方式，有竖排也有横排；比如软键盘等。搜狗拼音输入法在吸取了前人的或者说用户普遍认可的元素后，在自主创新的基础上，完全改善了输入法的功能，大大提升了原有传统输入法所不能满足的需求。利用和搜索引擎结合带来的词库和词频，让输入法进入了新台阶。其他的功能也基本上是通过这样的改进和创新完成的。

但是很不幸的是，我们注意到有些竞争对手以恶性的抄袭和一味的模仿作为自己产品发展的基础，把对于搜狗输入法的功能copy作为其版本更新的主要特征。这不仅是对原创者专利和创新的侵犯，也是对于用户需求的漠视，因为产品的更新应该更多地来自于对用户新需求的发现和满足，而不是人云亦云，单纯模仿。我们来看看搜狗拼音和QQ拼音的功能横向对比就一目了然。

在这份官方博客中，搜狗列举大量配图证据，证明腾讯QQ拼音输入法在“搜狗拼音细胞词库”、“英文输入法”、“大头贴”、“网址邮”、“时间日”、“智能删”等功能与应用上进行不同程度的模仿与抄袭。

显然搜狐在用肇始于马云的“腾讯抄袭说”来给腾讯QQ输入法泼脏水。似乎一场搜狐与腾讯之间的口水战就要爆发了，各大媒体都在等待腾讯的

回应。生活太平淡,大家都要看热闹。

针对搜狗公开指责腾讯拼音输入法抄袭,腾讯在第二天上午做了一个简单的回应,以下为腾讯回应全文,仅仅两句话:

> 我们并未看到相关博客。也希望贵网站能保持自律,不要以讹传讹,挑起争端。

看来腾讯已经习惯了对手的攻击,面对对手千字长文的攻击,居然只用一两句话轻轻带过。从中可以看出腾讯升格为中国互联网老大后的从容与淡定,"任凭风雨如晦,我自岿然不动"。当天中午,搜狗拼音输入法官方博客相关文章即被删除。

腾讯已经不再理会过多的口水战,而是专心做好自己的事业。腾讯的QQ输入法刚刚公布不到两年,目前还看不出其势头,如果不出意外的话,QQ输入法又会绑在QQ这架无坚不摧的战车上,占领汉字输入法的大半江山。这应该是几年内可以预期的。

## 五、腾讯浏览器:腾讯的"大而全"

浏览器是互联网的一个基本工具,我们通过浏览器来实现对其他站点的访问。浏览器是在视窗操作系统的基础上发展起来的,当初有很多人并不看好浏览器,认为是多此一举。但是形势的发展是不以个人意志为转移的。现在许多计算机专家认为,未来的浏览器会取代操作系统,成为PC机的核心部件。据说微软方面已经意识到了Windows操作系统有可能被别的浏览器取代的危险,正在组织专家进行代号为Gazelle(瞪羚)的浏览器原型开发工作。

微软这次的反应还不算慢,还算比较有危机感,其原因在于微软从前吃

过浏览器的大亏，这就是著名的微软网景之争。虽然这那竞争最后以微软的完胜告终，但是形势一度对微软非常不利，微软差一点就要退出历史舞台。

这段有关浏览器领域竞争的故事是非常让人警醒的，它告诉人们在IT行业，无论你的优势看起来有多么大，你都有可能因为技术的迅猛发展，而让竞争对手在一夜之间崛起。

击败网景以后，微软的IE浏览器与Windows操作系统捆绑在一起，倾销到全球，但是还是有其它的浏览器通过技术优化，投放市场，占据一部分市场份额。例如2008年9月3日，Google公司发布了自己的浏览器Google Chrome，据说这款浏览器的速度非常快，安全性能更高。此后在2009年7月又传出消息，Google准备要推出基于其Chrome浏览器的PC操作系统。看来谷歌与微软是干上了，两代互联网巨人之间必有一战。最后到底会鹿死谁手，还很不好说。

总体来说，浏览器之争已经变得越来越白热化，尤其是在2008年，浏览器领域可以说比以往任何一年都值得纪念。新产品以及既有产品的重大更新都在这一年中接踵而至。新品浏览器中，先是2008年9月，Google推出Chrome浏览器在业界引起轰动，随后又有搜狗浏览器出现。此外，还出现了瑞星卡卡安全浏览器、360安全浏览器、闪游浏览器等新品。

重大更新的浏览器中，最轰动的是Firefox 3.0的发布，甚至引发了创纪录的日下载量，并在2008年底推出了颇具中国特色的Firefox中国版；微软的IE 8.0也犹抱琵琶半遮面，而另外一支生力军Opera也如同Firefox一样推出中国版；此外，世界之窗又推出了革新的3.0版本，傲游、腾讯TT等在这一年中也有不小的更新。

显然各家浏览器生产商都在“积极备战”，等着某个时候出现浏览器领域的“大会战”、“大血拼”，腾讯也夹杂在这股浏览器热中，希望能有所斩获。

其实腾讯进入浏览器领域是非常早的（当然真正做出起色也是在最近几年）。腾讯浏览器最早的中文名称叫腾讯Explorer，英文名称叫Tencent Ex-

plorer，简称为“TE”。TE于2000年11月15日发布第一个版本，是国内最早的多页面浏览器。后来又改称Tencent Travler，简称腾讯TT。

2003年11月11日，腾讯TT对最早发布的版本进行了彻底优化，推出了全新的多页面浏览器，但是市场推广方面并没有太多起色，用户最习惯的还是微软IE，甚至遨游浏览器。

2008年5月7日，腾讯TT再次对之前的版本进行全新重构，代码全部重写，正式推出了强大的具有多线程功能的多页面浏览器腾讯TT4系列产品。Tencent Traveler 4.0增加了多线程模式，速度更快、性能更好。同时推出实时更新的黑白名单功能，浏览更安全。完善鼠标手势功能，手势更贴心、更加人性化。此后腾讯又相继推出了几个升级版。

不过这也引起了腾讯与搜狐的新一轮口水战。在2008年12月，搜狐推出了搜狗浏览器1.0版。搜狗浏览器1.0版首次提出了“多任务异步浏览”(multi-task asynchronous browsing)的概念，实现了每个页面异步独立读取，有效隔离了单个页面浏览的性能对于整个浏览器操作的影响。经实测，搜狗浏览器的运行速度以及运行流畅度同时超越了其他同类产品。拥有搜狗浏览器之后，用户将不再受到“加载大页面时无法操作浏览器”或“碰到恶意弹出提示无法关闭浏览器”以及“同时打开多个页面浏览器速度慢”等困扰。

然而搜狐发现，在几个月后腾讯发布的腾讯TT浏览器4.6版中，腾讯宣称“腾讯TT4.6推出了全新的网页和主窗体独立技术，可以全面抗假死、抗崩溃”。搜狐方面经技术鉴定，腾讯TT的“全新的网页和主窗体独立技术”与搜狗浏览器的“多任务异步浏览”技术无论在原理上还是实现上都存在明显雷同，显然腾讯浏览器在抄袭搜狗浏览器。于是2009年6月25日搜狗浏览器在其官方博客上发文指责腾讯浏览器抄袭搜狗。对于搜狐方面的指责，腾讯也是不置可否，摆出一副任凭风浪起，稳坐钓鱼台的架势。未来二者之间的竞争会朝向何方，目前还不好断定。

总之，腾讯公司实施多元化战略，不放过任何一个有潜力的互联网应用。

在浏览器领域，其竞争是非常激烈的，腾讯TT的技术能不能抵抗住微软IE、Google Chrome，甚至遨游、火狐等浏览器的进攻，腾讯TT能不能像腾讯QQ那样，占领大片市场，都是很难说的。但至少腾讯这种“大而全”的发展思路，给它带来了更多的发展机遇。

# 第八章
# 大回响、大影响:腾讯的品牌战略

腾讯把自己的品牌战略概括为“大回响,大影响”,但是很多人搞不清什么叫“大回响,大影响”。其原因在于腾讯的这个概括太直接了,这才导致习惯朦胧的人们不明白它的意思。“大回响,大影响”的概括就类似“我要做第一!我要做第一!”之类极富竞争性的口号。

“大回响,大影响”直白地表达出了腾讯的目标,就是要做中国互联网第一品牌。毫无疑问,腾讯已经做到了。

## 一、企鹅变身:腾讯品牌的诞生

品牌是经营出来的,世界上没有天生的品牌。腾讯的品牌形象最初并不太好,给人以儿童玩具的印象。所以腾讯的在线广告收入受到极大影响,广告主对腾讯的品牌价值表示怀疑。由此腾讯进行了一系列的运作,以提升腾讯的品牌形象。这应该是这些年来,中国企业品牌变身的经典案例。

### 腾讯换标:相关业务的重新架构

美国可口可乐公司董事长伍德鲁夫曾经说过:“只要‘可口可乐’的品牌在,如果有一天,公司在大火中化为灰烬,那么第二天早上,全世界新闻媒体的头条消息就是各大银行争着向‘可口可乐’公司贷款。”可以说,巨大的品牌号召力正是可口可乐这家于1886年诞生的百年企业的价值所在。

互联网企业做的主要就是品牌。例如“搜狐”有什么?我们说来说去,都只能归结到“搜狐”这个品牌本身。互联网经济本身就是一种品牌经济,靠品牌来拉动其实体的经营运作。所以所有的互联网企业都很重视自身品牌的建立与推广。

纵观十多年的发展历程,腾讯走出了一条独特的品牌之路。腾讯 QQ 的品牌建立最先是从专注于即时通讯开始的。然后通过品牌授权与线下合作等方式,进一步推广腾讯品牌。

从 2004 年开始,腾讯又走上了一条多元化的道路,从单一领域的品牌,发展到多领域的品牌。等到腾讯网、QQ 游戏等业务都做起来了,腾讯的品牌发展遇到了瓶颈,由于旗下子业务太多,腾讯的品牌不够统一,需要做一些调整。

马化腾希望通过更换腾讯的品牌标识,来给外界传达一个腾讯统一业务架构的印象。于是在 2005 年最后一天,腾讯网(QQ.com)宣布正式启用全新的品牌标识,中文标识“腾讯网”和英文标识“QQ.com”仅在外观上做了一些改变,而过去最核心的 QQ 企鹅图案,则被以绿、黄、红三色轨迹线环绕的小企鹅标识替代。

与腾讯网以往所使用的“QQ 企鹅图案”品牌标识相比,新标识保留了企鹅图案的轮廓,并用腾讯的科技主色调蓝色填充,从直觉上淡化了 QQ 即时通讯软件,给人“腾讯网不等于 QQ”的直观印象。因此,腾讯网此次换标,不仅仅是对品牌内涵的重新阐释,更是一次对业务架构的大梳理。

腾讯的新的品牌标识表达了多重意蕴:

首先,由绿、黄、红三色轨迹线环绕的小企鹅,代表了腾讯网“以用户价值和需求为核心”的品牌内涵。

其次,球形标识以 QQ 为中心,向外扩散。这喻示着腾讯的扩展,即腾讯从即时通讯社区起步,随着用户需求和互联网应用的发展,腾讯的业务范围和运营领域不断拓展。

再次，围绕主球体发散的彩色轨迹线，强调不断流转、延伸的意义，喻示腾讯网以用户价值和需求为核心的不断发展，不断满足人们在线生活的多种需求。

此外，在腾讯网新的品牌标识中也集中展现了"创新"这一腾讯公司生存发展的核心理念。

环绕QQ企鹅的绿、黄、红三色轨迹线，代表腾讯网在蓝色的科技基石上，为民众提供的三个创新层面：绿色，表示提供日新月异生命力蓬勃的产品；黄色，表示提供温暖可亲的多元化互联网服务；红色，表示倡导年轻活力、创意无限的QQ.com生活STYLE。同时，三色轨迹线所形成的无缝球体，也代表着QQ.com为消费者打造的精彩的虚拟生活空间，凸现腾讯网致力于倡导在线生活的经营主张。

腾讯公司总裁兼首席执行官马化腾对此次品牌切换表示，七年前，刚刚成立的腾讯只是一个单纯的即时通讯服务提供商，而今天，腾讯已经发展成为了一个集即时通讯、新闻门户、在线游戏、互动娱乐等为一体的综合性互联网公司，而所有这些业务都将依托QQ.com呈现在广大用户面前。

在这种情况下，以往的腾讯网标识已经不足以体现腾讯网现有的产业布局和经营模式。重新更换一个能够全面体现腾讯网品牌内涵的标识，已经成为企业发展的必由之路。于是，才有了今天大家看到的这个全新的品牌标识。而这次标识的切换，不仅进一步明确了腾讯网从IM服务商转型为多元化、全方位的互联网服务商，完成了全新的业务布局。

更为重要的是，这也昭示了由腾讯网提出的具有创新意义的"在线生活战略"的初步成功，意味着腾讯网作为中国互联网产业中的一股独特力量，为业界注入了新的动力，成为继门户网站、电子商务、增值服务之后，中国网络界又一种创新的产业发展模式！

## 扭转乾坤："大回响、大影响"的品牌战略

一直以来，腾讯给人一种低端品牌的印象，腾讯QQ是小孩子的玩意，不适合商务人士使用。由此虽然腾讯的门户网站流量超过搜狐、新浪，但广告收入却远低于二者。这充分说明，广告主对腾讯是否跻身高端互联网品牌还心存疑虑。

为此，腾讯很是苦恼。腾讯公司希望可以像麦当劳那样来一次形象的提升，改变以往广告客户对其一直是小孩子玩的软件，没办法服务高端客户的印象。因此马化腾精心策划了一次扭转乾坤的提升腾讯品牌形象的大攻略。

2007年4月，在北京、上海等一线城市的马路上，腾讯新露面的广告牌一夜冒起——在无数小图案的组合下，一只只狮子、老鹰等大型肉食动物的轮廓清晰可见，均打着"大回响、大影响"的品牌口号。这有点像蒙牛在呼和浩特的那次经典广告战。不过腾讯的投入更大，广告投放费用大概在1000万元左右。这也是腾讯从1998年成立以来，最大手笔的一次形象宣传行动。随着这次大规模的广告投放，腾讯向媒体正式宣布腾讯公司的全新品牌战略"大回响、大影响"发布。

发布这个所谓的"大回响、大影响"战略，腾讯并不是一时心血来潮。腾讯负责企业品牌建设的执行副总裁刘胜义表示，腾讯"大回响、大影响"品牌战略的规划在2006年就已经秘密启动。这一品牌战略的发布是腾讯一系列战略的又一重要步骤。

按照腾讯方面的战略规划，腾讯在过去三年里所走的步伐非常谨慎，每一年所拟定的路线，基本上是上一年的延伸。2005年，腾讯首次将企业的战略目标定位为"在线生活"，通过向电子商务、网络游戏方面的多元化扩张来为用户提供一站式在线生活服务。而随后的2006年，腾讯以之作为"执行年"来完善与巩固各项业务。因此在2007年，腾讯推出"大回响、大影响"品牌战略，主要是在"在线生活"的基础上加强自我宣传。

所谓“大回响、大影响”意思是，由于中国的互联网经济已经进入了“影响力经济”时代，任何的网站都首先要靠它的影响来获得各种支持，因此腾讯也要追求在整个社会上的大影响，就是要建立一个响当当的腾讯品牌，要享有较高的美誉度。

腾讯 CEO 马化腾则表示发布“大回响、大影响”品牌战略是腾讯对自身近十年发展历程深度思考的结果，“在过去8年的发展道路当中，我们一直在思考这个问题。现在，我们给出了三个答案：首先，腾讯要成为一家最受尊敬的互联网企业。其次，腾讯要成为一家利用互联网技术提升人类生活品质的企业。第三，腾讯要成为一家一切以用户价值为依归的企业。而‘大回响、大影响’，也正是表明了我们对用户更深刻的理解，同时也表明，腾讯将更加重视网络的汇聚力、影响力和创造力对于用户的价值。”

对于腾讯的这一战略，业内人士普遍认为，腾讯面对客户对其用户过于年轻化的质疑，早已觉得“太委屈”，急于摆脱这种质疑。因此腾讯在公布“大回响、大影响”战略之际，马化腾用腾讯的最新基本数据去向外界说明腾讯品牌的高端性。

马化腾指出，腾讯目前有2.3亿个活跃账号，5700万活跃账户数的QQ个人空间，同时在线最高账户数达271万的QQ游戏，平均每个QQ用户有40多个好友，平均参与群组3~5个左右。此外，在不久前刚刚结束的两会上，就有超过15万名网友通过腾讯网向总理建言献策，关注国计民生。2007年的除夕夜，则有近50万的世界各地的华人同胞通过腾讯平台观看春晚。而且每天都有很多的QQ用户自发组织起来，如QQ义工、QQ母亲等，在关注公益、关注环保、关注弱势群体。此外，马化腾表示：“腾讯的用户都是有影响力的群体，用户间最多沟通的主题是同事、同学间工作、学习的日常沟通，旅游、购物等休闲话题，以及游戏、影视等娱乐话题。”马化腾强调，腾讯的用户拥有强大的消费能力，他们不仅代表了未来，还代表了主流的价值观念，他们在传递着每个人自己的‘大回响、大影响’。”

刘胜义则称，在如此庞大的客户基础上，腾讯完全可以借助本次品牌投放活动，催生客户对腾讯品牌的全新认知，让客户去了解既成熟而且又有决断能力的腾讯用户群。腾讯的目标则是融合QQ.com、QQ、QQ个人空间、电子商务、QQ游戏和搜索等多种服务功能，将用户的资讯、沟通、娱乐和商务需求更好地整合到一个平台下，满足用户的各种需求。

应该说腾讯的"大回响、大影响"的品牌战略是成功的，逐步改变了腾讯QQ是小孩子的玩意的印象。根据iResearch艾瑞所发布的报告显示，到2008年9月，腾讯QQ在办公室用户中的占有率达75.1%。同时在2008年9月初，在办公场所使用QQ的同时在线用户高达1200万，比2007年同期增长了50%以上。这些数据充分说明，腾讯QQ同样受广大商务人士的欢迎。

## 二、合作之路：腾讯的品牌推广

腾讯，从1998年一家做即时通讯软件的小公司，经过十多年的发展，已经涉及几乎全部的互联网细分行业，变成了中国互联网领域耳熟能详的魅力品牌。在这个过程中，腾讯经历了一系列品牌建立、品牌推广的变化。

腾讯QQ本来是一个互联网品牌，无论是做多元化，还是做移动QQ，腾讯都是局限在互联网上，为网民服务。但是身为潮汕人的马化腾实在太有商业头脑了，他很早就想到了将QQ的线上品牌，进行线下的实体运作，从而实现腾讯QQ的品牌推广。

早在2001年，腾讯就与广州东利行企业发展有限公司合作开发各种以QQ企鹅为蓝本的玩具。广州东利行企业发展有限公司是一家生产和销售服饰、礼品、玩具和日用品的外向型企业。产品主销美国、日本、欧洲、东南亚和中南美等29个国家和地区。每年和众多欧美、日本的大公司共同开发最新的流行产品，曾代理生产过"Kitty"猫和美国迪斯尼公司的产品，在产品开发和销售上有雄厚的实力和丰富的经验。

腾讯此举走的是品牌授权的路线。品牌授权(Brand Licensing),即"一方提供品牌,另一方对此进行相关产品研发和销售,赚钱两家分成"的商业合作模式。在国外,品牌授权已经是非常成熟的商业模式。以迪斯尼公司为例,全世界为其生产品牌授权产品的厂家已达3000多家,从价值2万美元的手表到一张简单的小卡片,产品种类应有尽有,这显然大大推广了迪斯尼的品牌。

腾讯与东利行合作,共同开发了一款Q-GEN的产品。Q-GEN诞生于2001年9月。为了QQ产品的配套生产,东利行特别成立了生产部、运输部以及销售部,并拥有固定的供应商和发货系统,使其在质量监督、成本控制、产品物流方面都具有明显的优势。

马化腾分析说,目前QQ的小玩具都是由腾讯线下授权的品牌合作伙伴——广州市东利行贸易有限公司全权代理。"在衍生产品的的总代理上,我们一般都是寻找有实力、有长远眼光的合作伙伴一起投资和开发。通过和这些合作伙伴的合作,QQ品牌得以在不同领域延伸,并取得了空前的成功,创造了网络品牌的Q文化与Q生活。"时至今日,QQ专卖店已遍布全国各地,在各大中城市成功开了近200多家专卖店,每月可以创造超过3000万元的营业额。越来越多的加盟商先后加入到Q-GEN这个大家庭里,与东利行共同分享QQ企鹅的庞大商标价值。在东利行的亲力打造下,这只可爱的小企鹅的形象将出现在神州大地的每个角落中。

除了品牌授权,与有实力的合作伙伴在某些领域里进行合作,是腾讯着力坚持的另一个方向。马化腾表示:"公司把自己的精力和时间都专注在自己的所长里,如品牌建设、品牌推广等,因为专注,所以合作。"十多年来与腾讯合作过的合作伙伴众多,包括中国移动等电信运营商,摩托罗拉、西门子等国际著名手机厂商,还有如可口可乐这样的饮料巨头。通过和这些合作伙伴的合作,腾讯得以腾出手全力对自身熟悉的业务做精细开发,另一方面这些合作提升了腾讯QQ的品牌价值,对腾讯QQ的品牌推广起了重

要作用。

例如腾讯公司与可口可乐的合作。众所周知，可口可乐公司是全球品牌，是全球最大的饮料公司，公司业务遍布200多个国家，拥有全球员工近5万名，其2004年营业净收入为220亿美元。在全球最受欢迎的5大饮料品牌中，可口可乐公司的产品就占了4个，包括可口可乐、健怡可口可乐、雪碧和芬达。腾讯能够与可口可乐合作，显然极大提升了腾讯的品牌形象与品牌价值。

双方的第一次合作是在2006年。2006年3月29日在可口可乐（中国）饮料有限公司与腾讯科技有限公司联合举行的“要爽由自己，畅享3DQQ秀”主题新闻发布会上，双方宣布结成战略合作伙伴，联手打造全新的3D互动在线生活。可口可乐公司同时宣布，其深受年轻人喜爱的icoke网站(www.icoke.cn)将在拥有逾4.6亿注册用户的在线生活平台腾讯公司的技术支持下，借助腾讯最新推出的3DQQ秀网络虚拟形象，全面升级成中国首个运用3D形象的在线社区，为年轻消费者提供革命性互动沟通体验。

可口可乐(中国)饮料有限公司副总裁兼市场战略及创新总经理苏柏梁说：“可口可乐很高兴能与腾讯合作，共同将icoke网站上年轻消费者的网络体验从2D提升至3D。在中国，腾讯是即时信息与在线生活的领军企业。腾讯创新的强大技术使得icoke.cn网站可以通过3D形象的运用，突破性地为青少年提供无与伦比的个性主张，并为他们提供精彩纷呈的娱乐互动，体验可口可乐‘要爽由自己’的激情生活。”

这次合作双方互通有无、共同受益，因此也被各方盛赞。苏柏梁赞叹道：“这是一个很完美的合作，好像是一个天作之合的感觉。”

这次合作的成功成为下一次合作的起点。一年之后的2007年1月底，可口可乐（中国）与腾讯举行主题为“卓越相伴、永续辉煌”的新闻发布会，双方宣布结成战略合作伙伴，并举行了签约仪式。

对于此次合作，可口可乐与腾讯都寄予厚望，认为合作对双方企业及

所在的行业来说都具有重大意义。苏柏梁先生表示："可口可乐的全球化品牌战略中，互联网营销的开展具有重要意义。在中国，腾讯是在线生活的领军企业，2006年的合作也证明了腾讯全方位多元化的平台实力和强大的整合营销能力。在腾讯为可口可乐定制的个性化营销解决方案中，充分实现了可口可乐'要爽由自己'的品牌诉求与消费者之间的互动和沟通。而合作效果超乎可口可乐的预期，这得益于腾讯在广大互联网用户中的号召力。"

刘胜义认为："可口可乐在营销领域的成就有目共睹。而作为国内领先的互联网企业，腾讯覆盖着超过90%的中国网民，并一直致力于为用户提供更完善的互动体验，为品牌提供最优化的整合营销解决方案。腾讯很高兴地看到，可口可乐通过与腾讯的合作，其品牌受到消费者更多的推崇。在刚刚落幕的影响中国2006腾讯网络盛典上，在国际权威第三方数据机构Nielsen NetRatings的监测投票下，可口可乐被广大网民及专家评选成为'年度最佳饮料'。进一步证实了透过与腾讯的合作，可口可乐的品牌在网民中已形成了巨大的号召力和影响力。"

可口可乐与腾讯结成了良好的伙伴关系，双方在一系列品牌推广上互相支持，互相提升。腾讯为可口可乐不光在门户广告上，还在虚拟形象、宠物、个人空间等都提供了个性化的营销服务。双方在2008北京奥运会期间，有更精彩的合作。

这也成为著名跨国公司与互联网公司合作的经典案例。除可口可乐外，招商银行、联想、中国移动、雪铁龙等很多与人们日常生活息息相关的企业已经开始尝试利用腾讯的平台与消费者进行全方位的线上品牌沟通。相信随着有关合作的进一步深入，腾讯在品牌推广上必将获得更大的突破。

## 三、走出去:腾讯的国际化战略

纵观十多年的发展历程,腾讯走出了一条非常杰出的品牌之路。腾讯QQ的品牌建立最先是从专注于即时通讯开始的。然后通过品牌授权与线下合作等方式,进一步推广腾讯品牌。

从2004年开始腾讯又走上了一条多元化的道路,从单一领域的品牌,发展到多领域的品牌。然后在2007年的时候,腾讯又进行了一次被称为"大回响,大影响"的品牌形象的改造,腾讯力图改变腾讯QQ是小孩子的玩意的品牌形象,要提升腾讯在广告投放主心中的地位。

腾讯在建设自己的品牌的过程中,有很多经验之谈,其中非常重要的一条就是腾讯认识到了实施国际化战略是腾讯建设一个强势品牌的必由之路。

其实最近十多年来,中国的企业普遍认识到"走出去"是建立品牌的重要步骤,按照海尔董事长张瑞敏的说法就是"国门之内无名牌"。在这个全球化的时代,一个"内战内行,外战外行"的所谓国内名牌是没有出息的,迟早要面临全球化的风浪,要面临来自跨国公司的竞争。

中国的企业在实施国际化战略上,华为与海尔是比较成功的。以华为为例,华为的海外战略最初主要是面向发展中国家。1997年4月华为在俄罗斯建立了合资公司贝托—华为;1997年华为在巴西建立了合资企业;2000年之后,华为开始在其他地区全面拓展,包括泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场以及中东、非洲等区域市场。特别是在华人比较集中的泰国市场,华为连续获得较大的移动智能网订单。此外,在相对比较发达的地区,如沙特、南非等也取得了良好的销售业绩。此后,华为开始在觊觎已久的发达国家市场上有所动作。在西欧市场,从2001年开始,以10G SDH光网络产品进入德国为起点,通过与当地著名代理商合作,华为产品成功进入德国、法国、西班牙、英国等

发达地区和国家。

华为属于传统企业，走国际化战略无非是通过收购、投资设厂和设立研究所等几种比较成熟的方式。而对于中国的互联网企业来说，如何进行国际化战略还需要不断摸索。单纯想通过并购等资本运作来实现国际化，对中国的互联网企业来说并不太现实。我们经常听说海外的互联网巨头斥巨资收购中国互联网公司，如亚马逊收购卓越、ebay收购易趣、Google入股百度。但很少听说中国的互联网企业斥巨资收购海外的互联网公司（中国人在海外注册的互联网公司除外）。

这是为什么呢？显然是因为中国的互联网公司资金实力有限，人力资源也有限，强行去收购最后很容易把公司做死。毕竟互联网公司卖的主要是服务，而服务是以对消费者的了解为基础的，中国企业毕竟还不是太了解外国消费者的消费习惯。

然而路是一定要走的。作为中国市值最大的互联网公司之一——腾讯在国际化战略的实践上是有一些成功经验的。

2005年7月初腾讯与美国互联网巨头AOL联手在中国推出“LIVE8”。“LIVE8”是一档7月2日刚举办的历史上最大规模的音乐会组合节目，主办方将在费城、伦敦、巴黎、柏林、罗马、康沃尔、多伦多、南非和东京等地同日举行演唱会，来提高人们对于非洲贫困问题的意识，呼吁世界上最发达的8个国家增加对非洲贫困国家的援助，减免债务，并建立帮助这些国家发展经济的贸易法律，拯救生命。AOL节目部执行副总裁吉·姆班克夫称，网民在每期“LIVE8”演唱会后的一两天就能在腾讯网上点播其内容。

这其实只是一次小小的合作，腾讯还谈不上实施国际化战略。AOL与腾讯也算得上是老朋友了，1999年由于认为腾讯OICQ侵犯了ICQ的版权，AOL曾一纸诉状将腾讯告上法庭，把腾讯折腾了个够呛。不过这次，两家公司相逢一笑泯恩仇，双方合作愉快，这为下一次的合作奠定了很好的基础。

2008年2月传出消息，腾讯联手AOL低调进军美国市场，腾讯和AOL合作

的小游戏网站QQGames.com悄然上线。据了解，自AOL Instant Messenger(AIM)6.5版本起，腾讯QQ将以第三方插件形式为美国AIM用户提供好友之间的游戏互动服务。此前AIM版的QQGames已经推出五款线上游戏:Pool、Robo、Treasure Hunter、Black Jack和Match Master，而这五款游戏也分别对应着QQ游戏平台上的2D桌球、泡泡龙、对对碰、21点以及连连看。

对于腾讯的此次国际化运作，有互联网观察人士分析说:“腾讯QQ在国内IM市场上占据了绝对的优势，伴随着下一代QQ以及产品线的逐步清晰和完善,腾讯的国际化战略也在小心翼翼的试水当中。不管是早期发布的南非版本QQ、英文注册界面,都将腾讯进军国外市场的野心暴露无遗。此次采用插件形式进军国际市场当属明智之举，它巧妙地避开了包括Windows Live Messenger和Yahoo Messenger等国外主流即时聊天工具的注意，同时也是腾讯对更好地把握美国市场消费心理的一次很有意义的尝试。”

2008年6月17日，传出腾讯与MIH印度环球网络公司订立购股权协议的消息。腾讯计划在三年内,酌情向MIH印度环球网络公司投资750万美元。按照双方协议,若腾讯全面行使购股权,其对MIH印度环球网络公司的最高持股量可达到50%减一股。

MIH印度环球网络公司在印度互联网界具有很强的实力。MIH印度环球网络公司全资拥有Ibibo公司,而Ibibo拥有三家门户网站,包括Ibibo.com、OneFamily.com和Dwaar.com,其中Ibibo.com访客数量在印度排名第24位。

从这份股权收购计划,可以看出腾讯的勃勃雄心:腾讯希望以MIH印度环球网络公司为跳板,进军印度互联网市场。因此这次收购算得上是中国互联网企业的一次重要的海外开拓。

在阐述交易理由时,马化腾表示,腾讯正在国际市场寻求机遇扩展业务,尤其关注那些互联网市场迅猛发展且发展方式与中国类似的新兴国家,而印度正符合上述特征。与MIH印度环球网络公司的有关协议,将使腾讯获得参与印度互联网市场发展的契机。

不过这次收购也算是“近亲繁殖”。MIH印度环球网络公司的实际控制者为Naspers有限公司，Naspers有限公司是一家跨国媒体集团，已在南非约翰内斯堡证券交易所及伦敦证券交易所上市。Naspers有限公司控股的子公司MIH是腾讯的主要股东，其拥有腾讯35.24%的股权。

总之，通过以上几个案例，可以看出腾讯正在加速实施国际化战略。2008年似乎是一个分水岭，随着腾讯实力的扩张，实施国际化战略已经水到渠成。腾讯QQ正在以国际化为契机，力图创立一个国际互联网品牌。

# 第九章
## 如何引领新经济:腾讯的创新战略

腾讯能够成功自然有腾讯的智慧,首先在于腾讯的注重用户体验,其次就是腾讯的创新。创新让腾讯引领中国的互联网新经济,创新让马化腾跨入世界顶级CEO的行列。腾讯公司在创新方面的理论与实践,值得其他中国企业深入学习。

### 一、来自对手的脏水:腾讯"抄袭大王"之辩

新浪网的创始人王志东曾经批评说:"马化腾是业内有名的抄袭大王,而且他是明目张胆地、公开地抄。"

王志东的话概述了腾讯公司众多产品模仿的特性。无论是即时通讯工具、门户网站、还是网络游戏、甚至C2C电子商务网站拍拍网,马化腾无一例外都是在抄袭既有模式。QQ是抄袭了ICQ;门户网站是抄袭了搜狐、新浪;网络游戏是抄袭了网易和盛大;拍拍网是抄袭了淘宝与易趣。真是环顾腾讯上下,无一创新之处。

但问题显然又不是这么简单的,因为腾讯无论"抄"什么最后都能青出于蓝,把对手甩在后面。所以腾讯显然不是光靠抄袭来纵横互联网的。或者我们可以追问,难道马化腾真的是一个千夫所指的"抄袭大王"吗? 又或者难道中国互联网界就腾讯一家是靠抄袭起家的?

实际情况不是这样的。君不见搜狐、新浪等门户网站是抄袭了美国的雅虎;李彦宏的百度是抄袭了美国的Google;李国庆的当当网是全盘抄袭了美

国的亚马逊公司。甚至当前炒得比较火的视频网站和SNS社区也都是抄袭了美国的Youtobe和Facebook等网站。我们可以做一个总结，中国的整个互联网模式基本上都是在“拷贝”美国。

在这种情况下，我们单独去指责腾讯公司，说腾讯QQ是抄袭了以色列人的ICQ，因此马化腾是一个彻头彻尾的抄袭大王，这样一种逻辑是不是有点太荒谬了？

对于“抄袭大王”这样的恶名，马化腾很不以为然，他举例反驳说：“微软、Google也是抄袭大王，从Windows到Office做的都是别人做过的东西。”是啊，微软公司现在很多风靡全世界的软件最初都是一些小公司在做，后来微软看到有利可图，就用拿来主义进行捆绑销售，最终将竞争对手一一击败。

更有甚者，微软的第一个全面占领市场的操作系统MS-DOS，其中很大一部分也是在抄袭。1980年，IBM公司秘密与当时还是小公司的微软接触，希望微软在保密的情况下为IBM的计算机设计软件。当时市场上已经有了最流行的CM/P DOS，它是由基尔·代尔的DRI(数据研究公司)开发的。基尔·代尔与比尔·盖茨都是西雅图人，之前还互相认识。

对于微软来说，给IBM公司做软件当然是一笔大生意。但是编写一个操作系统起码要花一年时间，而IBM要求几个月内就完成。情急之下，比尔·盖茨使用了QDOS。

QDOS本意为快速而肮脏的操作系统(Quick and Dirty Operating System)，意指借用了CM/P操作系统的构想和名称。QDOS的作者是蒂姆·帕特森。经过谈判，微软付给蒂姆·帕特森大约7.5万美元，将这个软件买下，经过重新改写，将之改装成后来风靡天下的MS-DOS。

从这个意义上讲，锐意创新的微软也是模仿者。因此马化腾说：“抄可以理解成学习，是一种吸收，是一种取长补短。”抄袭其实就是模仿，在马化腾看来，模仿的目的也是为了创新。应该说模仿与创新这对概念是有普遍意义的，

在任何一个领域都不是纯然模仿或者纯然创新。就像有些很著名的文学作品，其实很多地方也是在模仿前人，作者所做的只不过是在模仿的基础上的创新，所谓"青出于蓝"。

所以说仅仅盯住腾讯在某些重要的领域里模仿了前人，而看不到腾讯公司的创新，这是不客观的。马化腾不但以创新为腾讯之本，在多年的创新生涯中，马化腾也尝到过创新失败的苦涩。稍微有些网龄的网民都记得腾讯早期曾经做过邮箱业务，但推出没多久就被停掉了。腾讯早期的邮箱如此糟糕，甚至连马化腾自己都承认"不愿用第二次"。马化腾认为这个项目简单，不需要花费什么精力，"搭起架子就推出去了"，因此没有完全做好。当时尽管注册使用的人很多，但由于竞争太激烈，烧钱多，却没有盈利模式，导致最后公司根本无法支撑邮箱系统的正常运营。这一次马化腾算是尝到了创新失败的苦涩，最后他只能忍痛割爱，放弃这个邮箱，收购Foxmail另起炉灶。

既然马化腾如此执着创新，那"抄袭大王"的恶名是从何而来的呢？个中原因当然很多，但是竞争对手的故意指责是腾讯抄袭恶名形成的一个重要原因，例如阿里巴巴公司董事长马云的指责。2006年6月，马云指责马化腾："腾讯拍拍网最大的问题就是没有创新，所有的东西都是抄来的。"

马云的指责当然有些道理。马云是中国互联网界非常有独创性的一个行业领袖，他的阿里巴巴的B2B模式是独创的，是中国IT界的一面旗帜。这样一个B2B电子商务模式，与雅虎的门户网站模式、Google的搜索引擎模式、亚马逊的B2C、ebay的C2C模式齐名。所以当马云指责马化腾没有创新时，他当然是有理由的。

但马云的话外其实涉及一些公司恩怨，当他说腾讯的拍拍网没有创新的时候，他话外有话。马云一方面是在指责腾讯为了筹建拍拍网从淘宝网大量挖人。这一年年初，因为腾讯的挖人，淘宝网总裁孙彤宇曾经和马化腾吵过架，据说网易总裁丁磊出面调解，也没使二人和好。马云对马化腾的挖人行

为当然很不满，马云说："我自己认为挖人很累，互联网同行竞争应该遵守一定的游戏规则，光靠挖人很难做到创新。"

另一方面，2006年因为争夺C2C市场，淘宝网与腾讯拍拍网发生了非常严重的矛盾。2006年5月，淘宝网历时半年时间研发出来的竞价排名服务"招财进宝"遭到网友抵制，依靠马云亲自出面才平息风波。但是随后，5月30日，一个声称腾讯拍拍网雇某公关公司对淘宝进行攻击的帖子《原来骂淘宝的声音是这么出来的！》流传于网上。马云怀疑"招财进宝"的流产是腾讯在后面捣鬼，对马化腾基本上是"恨之入骨"。所以说马云指责腾讯没有创新，更多的是一种敌对的指责，其实不足为据。

此外再如搜狐公司对腾讯的指责。2009年1月3日，搜狗拼音输入法官方博客发表文章，公开指责部分原创功能遭腾讯QQ拼音输入法抄袭。搜狗列举大量配图证据表明，腾讯QQ拼音输入法在"搜狗拼音细胞词库"、"英文输入法"、"大头贴"、"网址邮"、"时间日"以及"智能删"等功能与应用上进行不同程度的模仿与抄袭。

一波未平，一波又起。搜狗输入法刚刚指责腾讯抄袭自己，2009年6月25日，搜狐又指责腾讯浏览器严重抄袭搜狐的另一个产品搜狗浏览器。从博客文章的语气来看，搜狐方面是"异常愤慨"，在文章最后，搜狐把这些年对腾讯的怒火一股脑儿倾泻出来，把腾讯骂了个狗血喷头。文章说：

腾讯产品抄袭行为由来已久，除了输入法、浏览器，腾讯产品在游戏、视频、网络安全等互联网其他领域也存在抄袭同类优秀产品的嫌疑，在行业内引起了相当恶劣的反响。拥有海量用户群的腾讯公司"以抄袭代研发"，继而"以用户促推广"的行为不但对行业发展不利，反而会造成恶性循环及不正当竞争。当抄袭成为习惯，创新的动力和良性的发展氛围将不复存在，无论对腾

讯、对整个产业还是对所有的互联网软件用户都将是有百害而无一利的。

应该说搜狐的指责是有一定道理的,但是事实显然比搜狐单方面所认为的要复杂,腾讯肯定会借鉴其他公司同类产品的优点,从而青出于蓝,但是也不可能完全来抄袭。因此搜狐的指责更多的是一种心理战和口水战,就是要扰乱腾讯的正常运作,要给腾讯制造点麻烦,给腾讯泼点脏水。

腾讯自然深知对手的目的所在,故也采取消极应对策略,让你骂,我就不接你的茬,顶多在媒体上做一个针锋相对的声明。腾讯的作为真可以用两句流行的网络语言来表达:"走自己的路,让别人骂去吧。"或者"走自己的路,让别人无路可走。"

## 二、创新的体系:从创新中心到腾讯研究院

腾讯公司以创新为公司企业文化的根本,同时腾讯的创新不是零星的,腾讯非常重视创新的系统性。腾讯首席技术官熊明华认为:"创新的体系是腾讯成功的重要原因,正是基于用户研究中心、创新中心和研发体系的紧密配合才使得各种创意能被快速收集并顺利转化。"马化腾也说:"在创新过程中,一个完善的创新体系无疑是创新成功最重要的保障。"

腾讯一步一步走向了系统性体制性的创新。腾讯早期的创新都是马化腾等人的单打独斗,在2005年,腾讯迈出了战略性的一步——推出平台研发系统,在腾讯内部被称呼为"R线"(R为英文"reaserch"一词的缩写)。此前,腾讯公司是以一个产品为一个部门来进行管理的,到2005年时全公司已有上百个产品,于是进行了组织架构的调整:将公司分为两个部分,一是有营收目标的部门,包括无线增值、互联网增值、互动娱乐和网络媒体等,二是跨业务部门的平台研发系统,主要面向未来,做创新工作。

此后，腾讯进一步利用已有平台，2006年5月成立了“以创新应用为主旨”的创新中心。

腾讯创新中心是整个公司里一个特殊的部门，按照熊明华的说法“是一个特区”。熊明华表示：“腾讯希望创新中心能成为星星之火，可以燎原，就像中国搞经济特区一样，在公司搞一个‘特区’，在考评、管理等方面，享有一定的自由度，某种意义上讲，它们是百分之百来做创新的工作。”

腾讯创新中心最让人津津乐道的就是它的办公环境(据说这是创新中心的第一项创新成绩)。从视觉感官上，腾讯创新中心充满了暖色调，橙色在这里受到推崇。创新中心大门内侧印着橙色的字样：“Innovation Center”(即“创新中心”)；在天花板中间，镶有橙色的椭圆形图案，腾讯内部的说法是这象征着活力和变化。创新中心讲究一种沙龙式的休闲文化。在创新中心，座位与座位之间距离很大，因此整个办公室显得特别宽敞，不给人一种逼仄的压迫感。创新中心里还摆放着沙发、小圆桌，以及几间预留出来作为讨论区的小会议室，倘若员工有了灵感，随时可以在里面进行讨论。在这里，每一个创意的火花都会受到重视。在腾讯人看来，一切有形的财产都是可以创造的，惟有员工的创意，失去了就永远找不回来了。

据腾讯创新中心总监吴波介绍，创新中心的使命在于，跟踪互联网的发展随时推出新产品。虽然这些产品不一定能为公司带来收入的增长，但是它往往会具有特殊的价值。至今，腾讯创新中心做过一些项目的网页测试，例如滔滔、视频网站、视频直播等；也开发了一些客户端的产品，例如QQ输入法、QQ影音等，这都取得了不错的效果。

在腾讯创新中心的基础上，2007年11月，腾讯公司成立了腾讯研究院。腾讯研究院经过了一年多的筹备，投资了上亿元。设立研究院是国际上高科技企业为保障企业的技术创新能力所经常采用的举措之一，此前微软、Google等国际互联网企业，联想等国内IT行业的龙头企业都已建立了自己的研究院。腾讯研究院则是第一家由国内互联网企业自主建立的研究院机构。腾讯

研究院是模仿微软亚洲研究院而成立的。

1998年11月，微软公司投巨资在北京成立微软中国研究院，并于2001年11月1日将其升级为微软亚洲研究院。微软亚洲研究院是微软公司在美国本土之外开设的最大的基础科研机构。微软亚洲研究院在计算机基础科学上的创新和技术突破备受全球学术界和工业界的瞩目，被美国著名技术杂志《麻省理工学院技术评论》誉为“世界上最火的计算机实验室”，已连续两年被《环球企业家》杂志评选为“最佳企业研究院”。

腾讯研究院显然希望能起到与微软亚洲研究院相同的效果。在马化腾看来，腾讯研究院与微软亚洲研究院有几个不同的地方。第一，微软研究院主要以发表论文为主，但是对腾讯来说论文不是重点，也不会把这个作为一个考评研究院的成果的指标；第二，微软研究院做了不少的非常理论性的基础研究，比如说数学方面、物理方面、生物方面的非常偏的理论，腾讯不会去做。

谈及腾讯研究院的目标，马化腾放言：“腾讯研究院要组建一流的人才团队、打造一流的互联网技术研究平台、创造一流的创新环境、实现一流的用户价值。”这可以算得上是腾讯的“四个一”工程。

从腾讯公司的规划来看，作为腾讯公司的核心技术研发平台，腾讯研究院将主要着眼于研发未来2~5年内互联网的实用基础技术，提升下一代互联网创新，希望能在即将到来的3G时代把握住先机；同时，该研究院还将与全国一流的科研机构紧密合作，共同为中国互联网储备和培养高端技术人才。

腾讯研究院在北京、上海、深圳同步设立，研究重点集中在六大研究方向，包括：存储技术、数据挖掘、多媒体、中文处理、分布式网络以及无线。目前，腾讯研究院拥有6个重点项目研究室，2008年研究院人数达到几十人。每年每个研究室都会选定2~4个课题项目进行研究。比如数据分析研究室，计划进行的客户分群项目，就是针对庞大用户群体的网络应用习惯进行分析

分群，这项技术将使用户享受到服务商带来的个性化服务；同时，研究院还将与国内一流的科研院所合作，目前已分别与中科院计算所、哈工大、浙江大学等高等院校成立了联合实验室。

腾讯研究院的负责人由腾讯公司首席架构师郑全战博士担任，郑全战表示，除现有体制外，研究院还将加强行业技术的内部和外部交流，致力打造成为行业的技术交流平台。在内部交流上，腾讯将保证基础技术人员、应用技术人员以及产品技术人员的畅顺沟通，让基础技术研究真正变成造福用户的终端应用；在外部交流上，研究院将建立企业研究机构和国家研究机构的定期交流机制，共同提升中国互联网业界整体研发与应用水平。

对于基础技术如何快速应用到产品上，郑全战表示，腾讯也已建立了一套基础技术的快速应用通道。腾讯公司内部现已形成了一套完善的金字塔形研发架构，包括腾讯研究院、创新中心、产品业务部门，这三级研发体系着力不同的研发阶段，在推进六大核心基础技术研发的同时，也保障了产品化应用。这种体系将让广大中国网民第一时间获得先进技术带来的卓越服务。

腾讯公司CTO（首席技术官）熊明华表示，目前我国互联网的研究更多集中在应用领域，这直接导致了我国互联网对于基础核心技术的掌控不足，面对互联网的全球化竞争，往往只有被动的跟随，因此腾讯研究院将会重点发力互联网实用基础技术，通过自主创新切入互联网的核心技术领域。此外，研究院的成立也将从体制上进一步缩短最新技术普及到用户的时间，使终端用户快速享受到技术创新带来的更优质的体验。

熊明华表示，下一步研究院的主要任务是引入高端技术人才，加强业内的技术交流，并建立起一套高效的人才培养机制，同时将深入探索与科研机构的深度合作机制，腾讯研究院的技术和用户资源将帮助科研院所研究成果向实用化方向的转化，这种产、学、研结合的模式将有力提升中国互联网整体的自主创新能力。

腾讯公司CEO马化腾还亲自制订了腾讯研究院的文化，即：合作——强调团队合作及腾讯研究院与高校之间的广泛合作；实用——强调研究实用的基础技术；探究——强调学习、探究的科研精神；创新——强调技术和产品应用的创新。他也期望腾讯研究院几年后能够成为全球最领先的互联网技术研究院之一。

此外，2008年5月，汶川大地震之后，腾讯在成都市高新区投资5.5亿元，建设腾讯成都研发中心、信息处理和客服中心。到2009年4月，腾讯成都研发中心的第一期投入已经全部到位。

从腾讯在成都研发中心的职能设置看，包括了互动娱乐系统、搜索技术研发中心、即时通讯产品部等核心业务部门。这次投资旨在提升客户服务能力、互动娱乐产品研发能力和数据信息处理能力。马化腾对外表示，腾讯对四川的信心持续不变，成都今后将成为腾讯在西南地区发展的枢纽城市。同时，由于腾讯大成网的发展，腾讯首次与四川大学合作，资助建设"新媒体研究所"，为四川培养互联网和新媒体人才，还将推动国内新媒体研究的进一步发展。

总之，腾讯人把自己的创新分作三个阶段，2004年以前为学习型创新阶段，2004~2006年为整合型创新阶段，而2006年以后为战略型创新阶段。从1999年到现在，腾讯的创新体系一步一步建立起来了，正是体系性的创新让腾讯获得了成功。

## 三、创新是腾讯之本：腾讯的创新实例

马化腾把腾讯的创新归纳为创新三部曲即学习型创新、应用型创新、模式型创新。这是非常深刻的，是腾讯十年发展的经验总结。这样一个理论，把创新涉及到的一系列问题都讲清楚了。可见，腾讯公司对创新的理解，走在中国企业的前列。

## 创造性的破坏:创新的本质

今天的中国,言必称创新。"创新"这个词真是非常时髦。有个笑话讲,某人去开会,某领导讲了半小时,结果竟然听到四十多次"创新",平均五十秒一次。真是"忽如一夜春风来,举国创新创不停"。

很明显的,国人对"创新"的内涵与外延,"创新"的前提与条件认识往往非常模糊。以中国的学术研究为例,学术研究非常需要创新,无论是文史哲还是数理化,创新都是一个学科发展的根本。但是改革开放三十年来,中国学术界有多少值得一提的创新呢?

少之又少,原因何在?科研体制方面的原因当然是一方面,另一方面来自人们的认识,就是人们其实害怕创新,人们对创新的呼唤只不过是"叶公好龙",天天都在大喊自己喜欢龙,但是龙真的来了,却又感到恐惧。

按照哲学家、经济学家熊彼得的经典定义,所谓创新就是创造性的破坏。就是砸碎一个旧世界,建立一个新世界。用毛泽东时代的话来说就是"先破后立"、"破字当头,立字随后"。

创新就是一个解构与建构并行的过程,因此创新者会面对巨大的压力。例如当年斯蒂芬森在矿山引导车的基础上发明火车的时候,有人嘲笑他的所谓火车居然跑不过马车,真是一个笑话。可以想像,当时斯蒂芬森面临的压力是非常大的。如果是在一个思想不开放的社会里,斯蒂芬森甚至有可能遭遇人身攻击,搞不好还要丢掉工作,这就是创新之难。创新之难,难于上青天。

网络新经济与创新的关系就更为特殊一些,网络新经济本身就是以创新为基础的。从电子计算机的发明,到个人电脑的推广,再到互联网的兴起,这每一步都伴随着人类智力的巨大创新。微软创始人比尔·盖茨甚至在此基础上提出"创新资本主义"的看法,他认为资本主义靠创新来提高生产力,提高人民福利,缓和社会矛盾。

中国的IT行业已经发展了二三十年,真正的活跃发展也已经有了十多

年。在这个过程中，广大的先行者对“创新”有了很多非常深入的认识。例如网易创始人丁磊，他创业早期没有出过国，也很少拉到风险投资，他的成功完全是个人奋斗与创新的结果。本来这样一个“创新英雄”应该会热赞创新，但是没有。他的看法是“我觉得‘创新’是个很危险的事情，我这个公司到今天，我很害怕创新。我觉得创新的风险非常大，尤其对于新公司来说，一不小心创新就把一家公司搞死了。”

那么为什么创新的风险很大呢？对此丁磊有很深的体会：“首先创新需要很多钱，其次创新的东西需要用户有一个逐步接受的过程，还有创新要克服很多技术难关。”

在企业中讲创新跟大学与研究所有很大的不同，就是企业随时面临竞争的压力。一个创新的项目如果不成功，企业就有可能走入盛极而衰的没落之路。例如日本的索尼公司，最早索尼公司靠随身听与电视机这两项创新走上了一条快速发展的道路，迅速成为一家大型的跨国公司。但是20世纪八十年代后，索尼对液晶平板电视等新的电子设备的大规模推广应用估计不足，索尼的创新走入了歧途，研制出一些没有市场推广价值的东西，结果到今天索尼面临着巨亏。

有鉴于这些创新失败的实例，丁磊强调：“如果你要创新的话，你首先要把别人的东西搞明白了，摸透了，你再去搞创新。”“我们现在在制定营销战略的时候，都首先看我们的竞争对手在干什么，他们做完了，我们把他们的问题全都找出来，这样我们就不再犯了，少走很多弯路。”

丁磊的这个看法跟华为的创始人任正非不谋而合。华为在讲创新的时候，一个重要内涵就是讲借鉴。华为有过很多切身例子表明随意的创新是非常危险的。例如华为某批准备销往欧洲的电信设备，某电信工程师灵机一定想出了一个改进。结果就因为这个改进，这批设备在欧洲市场铩羽而归。所以此后，华为的科研人员在创新的时候，有一个硬性规定就是这个项目必须要使用80%以上的既有专利，创新必须要吃透前人的思想。

值得注意的是，腾讯十多年的发展史，从一开始就切合了"创新"的本质，就是在创新的时候一定要充分借鉴前人的已有成果。首先，马化腾非常重视创新，成立腾讯创新中心和腾讯研究院，就是这一创新战略的体现。其次，马化腾并不是盲目创新，马化腾行事风格非常稳健，习惯于从模仿中寻找创新的灵感，总是很善于把握住前人的精髓。



## 创新之路：腾讯创新三部曲

2008年5月，马化腾在出席上海CBC宽带产业论坛时，发表了《我们与中国互联网一起成长》的主题演讲，比较完整地阐述了腾讯公司的创新观，提出了创新三部曲的理论体系。

在演讲中，马化腾面对3G应用将提速、宽带互联网与WAP将进一步融合的行业趋势，提出一些看法，马化腾认为："中国互联网的未来发展将迎来四大趋势：一是行业趋势。会有越来越多的中国互联网企业践行围绕核心用户群体的多元化战略，开展全业务布局；二是商业趋势。未来5~10年，网络广告和电子商务将成为中国互联网发展潜力最大的商业模式；三是应用趋势。电信重组带动3G应用，无线互联网将取得突破性发展；四是技术趋势。网络安全、存储、数据挖掘、视频多媒体、中文处理、分布式网络成为切入未来互联网核心领域的六大基础技术。"

"在这些趋势的带动下，规模化的互联网社区将突破时间、空间的局限，实现人与人之间的信息共享；用户在任何时间、地点，以任何终端、接入方式都可以满足从互联网进行信息获取、信息沟通、休闲娱乐和交易的需求。"

马化腾表示："把握趋势的惟一选择就在于以创新求发展"。他认为，中国互联网企业能够崛起的最主要原因是本土的创新。充分理解中国用户的特点和发展方式，开发出真正适合中国网民的应用和服务。他进一步强调："创新需要有长跑的理念和精神。"中国互联网应该从构建创新文化氛围，加强人才与技术积累的学习型创新，再到深入研究用户需求，整合技术和应用的

应用型创新；最后是开创新的互联网商业模式，实现领跑的模式型创新的创新三部曲。

马化腾的这个学习型创新、应用型创新、模式型创新的创新三部曲的提法是非常深刻的，把握住了创新涉及的一系列重要问题。

在马化腾看来，创新首先是从学习和模仿开始的。腾讯最早的OICQ是从模仿ICQ开始的，但是腾讯并没有机械地模仿。马化腾看到了ICQ没有中文版这一事实，在开发OICQ的过程中，进行了很多有益的改良，例如ICQ的全部信息存储于用户端，一旦用户换一台电脑登录，以往添加的好友就会丢失。此外，它只能与在线的好友聊天，而且只能按照用户提供的信息寻找好友。对此腾讯就进行了改良。OICQ具备离线消息功能，任何人都可通过在线用户名单随意选择聊天对象，它甚至为用户提供个性化的头像。这些改良虽然看起来是细枝末节，但很好地适应了用户的需求，所以进行这些改良后，OICQ迅速推广开来。

在学习型创新的阶段，腾讯也非常重视人才贮备，创新离开了人才根本就是无稽之谈。腾讯研究院曾爆出35万元年薪招聘人才的新闻，可见腾讯的求才若渴。马化腾说："对于腾讯来说，业务和资金都不是最重要的。业务可以拓展，可以更换；资金可以吸收，可以调整；而人才却是最不可轻易替代的，是我们最宝贵的财富。"在腾讯的创新体系中，最为重要的一环就是激励机制和人才机制，这两个机制的实施不仅直接决定了创新效率，而且还营造了创新的企业文化氛围。

腾讯公司有关负责人在谈及吸引人才时说："有两类人将是研究院重点关注的。一是高端的人才，尤其是在业内有着知名度和影响力的顶尖人才；另一类就是重点院校中素质优秀、具备研究潜质的毕业生……对于这些优秀的人才，我们将提供自由、宽松的工作环境、良好的发展空间以及不亚于任何一家顶尖互联网企业的待遇薪酬，对此我们非常有信心。"

这样一个人才战略，在当今的中国是难能可贵的。现在在中国的大学、

研究所出现了前所未有的青年教师、青年研究者待遇低下的问题。堂堂一名博士毕业生，在名校教书第一年的月薪不过区区两千元。在这种状况下，目前中国科研人才的流失已经异常严重，显然已经严重影响到了中国的可持续发展能力。

腾讯创新三部曲的第二部是深入研究用户需求，整合技术和应用的应用型创新。

腾讯非常重视用户需求。腾讯首席技术官熊明华曾说："创新的出发点就在于正确理解用户的需求……这种需求不仅仅是不同用户年龄的需求，还包括不同应用场景的需求。"

腾讯对用户需求的研究细致到不仅考虑到用户从小学、到中学、到大学、到参加工作、到成年拥有家庭、到最后退休，不同年龄阶段对于信息安全、沟通、娱乐和交易等多层次的需求，而且考虑到用户在单位、在学校、在家庭等应用环境下的商务、学习、休闲娱乐等不同场景的需求。为此，腾讯在深圳和广州建立了自己的用户研究与体验设计中心(CE，Customer Engagement)，应用国际流行的用户研究方法进行包括心理学、行为学等多方面的研究。腾讯拍拍网站上建立的点击跟踪系统，可以迅速了解用户的来源、兴趣爱好和网络行为方式。

而在将用户研究转化成创新应用的过程中，腾讯也建立了完善的机制。"我们对用户的关注并不是停留在我们的想像中，"熊明华表示，"除了我们的产品名字都要从用户来，平常我们做很多产品时也用了很多跟用户直接接触的方法来做研发。"例如深受网民喜爱的"QQ直播"就来自腾讯员工的"习作"。这一简单的产品包含了腾讯对用户使用习惯、技术趋势等的丰富研究成果，并在创新中心内部平台进行了反复的研发测试，因而从推出伊始就获得了巨大的关注。而腾讯更及时申请相关专利，保障了创新成果的商业价值。

马化腾非常赞同陈天桥"整合也是一种创新"的名言，所以腾讯一直致

力于整合各种技术与运用，同时建设腾讯的创新体系。马化腾强调“创新需要有长跑的理念和精神”，就是认识到创新是一项长期的系统性工作。正如熊明华所说：“创新的体系是腾讯成功的重要原因，正是基于用户研究中心、创新中心和研发体系的紧密配合才使得各种创意能被快速收集并顺利转化。”马化腾也说，“在创新过程中，一个完善的创新体系无疑是创新成功最重要的保障。”

腾讯创新三部曲的最后一部是开创新的互联网商业模式的模式型创新。马化腾的这个观点非常类似美国著名科学哲学家库恩的“范式”学说。在1962年发表的作品《科学革命的结构》中，库恩提出了科学研究的“范式”概念，库恩认为所谓科学革命就是科学研究的整个方法的大变革。例如亚里士多德时代的科学研究，与牛顿时代的科学研究的方法有明显的差别，其研究范式发生了重大改变。

库恩的“范式”理论同样适用于互联网商业模式。小打小闹、小修小补的创新是不可能改变互联网商业模式的。惟有大创新，才能带来大变革。例如Google就被赞誉为一家“神奇”的公司，它通过搜索引擎技术的创新，带来了巨大的商业价值，这正在深刻地改变互联网，同时也正在深刻改变人类的文化史和知识史。

腾讯又何尝不是带来了一些改变时代的“模式型创新”呢！腾讯的即时聊天工具QQ，为中国人找到了一种新的聊天和交友方式，因此腾讯QQ的注册用户数量连创新高。在此基础上，腾讯发展门户网站、游戏、电子商务、搜索引擎等一系列的以庞大用户群为基础的互联网应用。有了这个多元化的基础，腾讯开始了盈利模式的创新，通过移动及电信增值服务、互联网增值服务和网络广告这三种盈利方式，腾讯成为了中国市值最大的互联网公司，马化腾也成为了中国互联网的无敌至尊。

总之，腾讯的创新三部曲是腾讯十多年发展经验的总结，凝聚了腾讯人的智慧，值得其他公司学习与借鉴。

# 第十章　成功有术:腾讯的经营战略

腾讯公司自己用两句话总结了腾讯的经营理念，其中一句是“一切以用户价值为依归”。由此腾讯在经营战略上非常注重用户体验,这在马化腾“三问”的第二问中有很深的体现。此外,马化腾异常稳健,这也是腾讯公司经营战略上极其明显的一个特征。

## 一、独门秘笈:马化腾的三问

马化腾从一个地处深圳的创业青年,迅速地获得成功,除了机会和运气之外,显然是有他的过人之处的。马化腾为人非常沉静,不是那种一看就非常有霸气,说话“张牙舞爪”的领袖式人物。他很低调,据说在深圳腾讯总部,他跟一群员工挤电梯，默默地待在角落里，像极了一个普通的软件工程师。但是毫无疑问,在腾讯的发展过程中,一直是他在主导,马化腾是腾讯当之无愧的领袖。在腾讯十多年的发展过程中,肯定会有很多故事,路线之争、人事之争、产品之争,这是在任何一家企业的发展过程都会经常遇到的。马化腾肯定也会有很多这样的故事,但是由于马化腾非常低调,很少在媒体上讲这些故事。不像某些企业家,成就不大,倒是特别喜欢上平面媒体和电视媒体侃侃而谈,发表高见、指点江山、激扬文字,吹嘘自己的丰功伟绩。

马化腾不是这样的人,他内向、腼腆,据说和女生说话都会脸红。有一次公司搞文艺晚会,女主持人要求拥抱马化腾一下,当着公司那么多人马化腾推托不开,抱了一下,结果脸刷的一下红了。可见马化腾真是非常内向,不习惯人多的场合,这也解释了为何马化腾会狂热地热爱互联网。

内向的马化腾并不追求表面的领袖气质，他专注于腾讯的产品、腾讯的经营。马化腾在经营中总是小心翼翼地追问自己三个问题，而这“三问”也准确地揭示了马化腾的在公司经营上的哲学理念。

一问：这个新的领域你是不是擅长？

中国的企业在发展进入瓶颈期后，喜欢做多元化，在中国这样一个竞争不够充分的经济环境里，多元化确实有降低风险、开拓新的增长点之类的优点。但是多元化失败的风险也是非常大的，很多时候，一个企业从自己熟悉的主业，突然跨入一个新的领域，会遭遇很多问题，一旦处理不好，就将面临亏损的局面，正是“成也多元化，败也多元化”。例如中国著名的企业海尔集团，最近几年实施多元化开始进军彩电、电脑、手机、生物制药，甚至进入房地产与金融等领域。但是海尔的多元化并不成功，甚至连累了海尔主业务的发展。

中国企业做多元化的一个非常成功的例子是最近几年异军突起的深圳比亚迪公司。比亚迪最早是做手机电池的，在2002年的时候已经成长为世界上数一数二的二次充电电池生产商，为诺基亚、摩托罗拉等跨国公司提供手机电池。

但是在比亚迪总裁王传福的主导下，2003年比亚迪却突然收购了西安秦川汽车厂，比亚迪要改行造车了！这个消息一经披露，比亚迪的股票暴跌，大有崩盘之势。外界普遍认为，做充电电池出身的王传福不懂造汽车，外行来造车，最后就是沦为笑柄。然而不懂可以学，不擅长可以通过学习变得擅长。王传福入主秦川以后，开始恶补汽车知识，买了几箱子汽车制造的专业书籍，每天都与他的工程师在一起探讨汽车技术问题。最终在2005年，比亚迪的F3型车一炮打响，成为最快突破销售十万辆的自主品牌汽车。如今比亚迪正在引领全世界的新能源汽车发展，股神巴菲特很看好王传福的新能源车，特意在2008年给比亚迪投资了18亿港元，要和王传福一起见证新能源汽车时代的到来。从王传福改行造车的例子可以看出，做一个自己擅长的领域是多么重

要，王传福开始不懂汽车，但是经过刻苦的学习与钻研，终于成为了汽车制造上的半个专家。

腾讯从最初的专注于即时通讯领域，到后来的实施多元化，做门户网站、做网络游戏、做C2C、做搜索引擎，经历了很多次在新领域从头开始的情况，但是腾讯每一次都成功了。

从事多元化的次数多了，马化腾已经非常有经验。他问自己这个新的领域你是不是擅长？如果不擅长，可不可以通过学习来使自己变得擅长？马化腾很强调学习能力，他曾说："要学习能力强。千万不要躺在功劳簿上，不要说我就不学了，一定要有兴趣去学。"正是这种学习能力使得马化腾总能迅速熟悉一个新的领域。在腾讯进军电子商务后，马化腾整天在拍拍网上买东西，找感觉，试图去熟悉电子商务的各种细节。

二问：如果你不做，用户会损失什么？

用户导向是企业管理中的一个重要概念。美国互联网巨头亚马逊公司的创始人贝索斯就非常关注用户的体验。贝索斯非常注重客户的口碑传播，他曾说："在网络上，如果顾客觉得受到了冷落，或者我们的服务不够周到，那他告诉的不是5个人，而会是5000个人。"正是贝索斯的这种经营理念，使得亚马逊的形象在顾客当中非常可靠。贝索斯和他的亚马逊不断为消费者创造优质的服务，不断提升网上购物的用户满意度，在全世界引发了一股投身电子商务的热潮。

与贝索斯一样，马化腾也非常注重用户的体验。他经常自问：如果你不做，用户会损失什么？做软件工程师的经历使马化腾明白，开发软件的意义就在于实用，而不是写作者的自娱自乐。竞争对手多半对商务、对利润、对资本感兴趣，却不一定能把握客户的真正需求，而马化腾凭着对网络市场一种朦胧却又相当有预见性的理解，准确地把握了中国网民真正的需要，例如QQ的迅速被推广，显然是适应了网民的交流和娱乐的需要。

马化腾说："其实我只是个很爱网络生活的人，知道网迷最需要什么，所

以为自己和他们开发最有用得东西,如此而已。"马化腾的说法出奇的平静,出奇的淡然。和传统行业不同,马化腾开发的产品最大受益者首先是自己,自己使用的方便,自己从中得到快乐。然后推己及人,从自己的使用体验上,分析用户的体验,从而更好地开发出适应用户需要的产品,让用户通过腾讯的产品,获得最大的快乐、最大的便捷。

三问:如果做了,在这个新的项目中自己能保持多大的竞争优势?

哈佛商学院教授迈克尔·波特在其经典作品《竞争战略》中提出一个企业要在激烈的市场竞争中取胜,必须从三大战略领域入手,即成本领先战略、差异化战略、目标聚集战略。波特教授讲的是在传统行业中企业如何相对其他企业保持自身的竞争优势。

在互联网新经济中,情况也差不多。马化腾非常注重腾讯的竞争优势,他常常问自己和员工:在这个新的项目中腾讯能保持多大的竞争优势?例如在1999下半年,腾讯在网络寻呼系统市场上越做越大,然而也面临着重大战略选择:一方面寻呼行业在走下坡路;另一方面,腾讯的QQ用户数达到了100万,而且还在迅猛增长。

QQ最初只是作为公司的一个副产品存在的,马化腾他们对QQ所蕴含的巨大市场价值并没有足够的认识。而且无论从技术上还是资金上,他对自己究竟能保持多大的竞争优势并没有把握(其实当时没有人看好QQ,马化腾去为QQ寻找投资者,基本上无人理睬)。

面对并无多大竞争优势的形势,马化腾采取了"三管齐下"的策略:一方面继续巩固传统网络寻呼系统带来的大量利润;一方面将精力更多集中在改进QQ功能和开发新版本上;一方面寻找风险投资的支持。事实证明,这样的策略是正确的,到2000年的时候,腾讯在QQ上的优势突然开始爆发,腾讯QQ的注册用户暴涨。此后,腾讯就奠定了在中国即时通讯领域不可撼动的行业老大地位。

后来腾讯做多元化,也面临在新的领域有多大竞争优势的问题。但此时

的腾讯由于有巨大的QQ注册用户这一优势，基本上腾讯进入哪个领域，就会在哪个领域取得成功。可以说也正是因为马化腾确信腾讯在某些新的领域有竞争优势，才大手一挥，率领腾讯的大小“企鹅”们，杀向那个领域。

## 二、危机感如影随形：马化腾的稳健

“腾讯的步伐过于谨慎，”不少业界人士如此评论腾讯，“如果腾讯能冲劲更足一些，腾讯的规模会比今天更大。”对于这种评论，马化腾坦然承认在腾讯的发展问题上自己的确显得比较保守，因为自己信奉的哲学是“先做最有把握的事情”。

“是否具备成功的条件，能否做成？”在开展每一项新业务之时，马化腾都要求包括自己在内的相关人员自我反思这样一个问题。如果没把握，自己宁可不做。马化腾这样的态度与马云形成了鲜明对比，甚至业界流传着如此的调侃：马云是完全不看底牌、把自己全部筹码压上“豪赌”；而马化腾则完全相反，回回看底牌，搞精打细算的玩法。

为什么腾讯能够在短短的十年中发展到如此的规模，在许多新业务上并没有走太多的弯路？这与马化腾的稳健发展理念分不开。马化腾的稳健在腾讯发展的方方面面都有体现，腾讯为什么没有从众奔赴纳斯达克上市的事例最能说明问题。

中国的互联网企业都有纳斯达克情结。搜狐、新浪、网易和百度都先后登录纳斯达克，在美国的资本市场潇洒走了一回。但是腾讯却没有奔向纳斯达克，当时的马化腾面临着抉择，“承销顾问里，六家建议在香港，四家建议在纳斯达克，三家建议两边同时上，搞得我头都大了。”

尽管香港上市公司的平均市盈率要比美国低，但是最后马化腾还是选择了香港。香港毕竟离深圳只有一水之隔，选择香港上市，以后在股票市场上出现问题就容易处理。如果选择远在万里之外的纳斯达克，风光是风光，但

是对于基本没有出过国，对国外的经济情况、国外投资者的习性不甚了解的马化腾，到一个陌生的地方去做一件对腾讯的命运相当重要的事情，这个风险实在太大，因此马化腾最终选择了在香港上市。

事实证明，这个选择效果不错：2004年6月16日在港上市以来，腾讯的股价一直在稳步上升，远高于在美国的网易和新浪。反观网易，由于业绩不佳同时不熟悉美国的有关法规，一度被纳斯达克停牌。

在腾讯的业务扩张问题上，马化腾也非常稳健，他并不好大喜功、盲目扩张。有很多企业扩张的案例表明，企业盲目扩张、盲目并购，结果就是消化不良、导致巨亏。马化腾是深知这一点的。

据腾讯的一位中层员工透露，2003年前后，腾讯面临着扩张的局面。但是对于从何种业务开始入手，当时腾讯高层观点各不相同，尤其集中在做电子商务、搜索还是门户问题上，争论最为激烈。而当时的形势是微软旗下的IM平台MSN开始进入中国，同时几乎所有互联网公司都在随着微软的脚步纷纷向腾讯宣战，毕竟IM对用户有着邮箱、游戏等其他任何业务所无法比拟的黏性，腾讯遭遇到了成立以来的最大挑战。

此时做电子商务无疑是占据了行业的制高点，在2003年，电子商务还是一个新兴的业务，潜力很大，而做门户，腾讯面前已经有了三座“大山”。但马化腾认为正是由于门户和休闲游戏是中国互联网业最为成熟的业务，无论从公司人才和用户理解上都较电子商务更有优势，因此做起来相对会更有把握。马化腾决定先做门户和游戏，等时机成熟再加入电子商务与搜索引擎领域的角逐。

于是，马化腾挖来了在网易以及TOM都做过内容总监的孙忠怀开始筹建QQ.com，经过腾讯上上下下的共同努力，仅仅两年半时间，QQ.com就成为了流量最大的中文门户。同时腾讯也推出游戏平台，主攻以棋牌类为主的休闲游戏。仅一年时间，到2004年底，凭借以亿计的QQ用户规模，QQ游戏的同时在线人数到达了100多万，超过联众成为最大的休闲游戏门户。

两年以后，以百度和阿里巴巴为代表的搜索业务和电子商务成为中国互联网的主旋律后，看准了形势的马化腾才针对搜索和电子商务分别推出了“搜搜”和“拍拍”。

此外，在品牌打造方面，马化腾也明白腾讯品牌的娱乐化倾向成了腾讯继续壮大的桎梏。但稳健的个性让马化腾选择了品牌转换的稳健之路。马化腾称：“QQ要伴随用户年龄增长而继续保持有效粘度，不过我们还有时间去改进，不能太快，也不能重新另做一个品牌，那样容易死掉。只有慢慢的逐渐的中性化，才是我们最好的办法。”“我希望腾讯是一个综合的平台。就是互联网的代名词，上网的代名词，在线生活的代名词。”

事实证明，马化腾的稳健尽管有时会使腾讯贻误更好的战机，但却保证了腾讯在战略发展的大方向上不会出现偏差，这对于已经度过创业期进入发展期的腾讯至关重要，尤其是在变幻莫测的互联网行业。正是有了马化腾的稳健，腾讯才能一路走来，如履平地。

2004年，盛大CEO陈天桥风头正劲，大规模收购了国内外数十家公司。而此时的马化腾还是一如既往的低调，腾讯很多员工私下讨论起来有些怨言：“你看人家陈天桥，出手多快，我们的pony却一直闷着头，一点魄力都没有。”

然而这些小情绪在2007年初迅速消失。当时，中国几大互联网巨头公布了2006年财报，表现都差强人意，惟独腾讯公布的全年业绩引人注目：财报中全年利润为10.6亿元人民币，劲升1.19倍。于是当初抱怨马化腾的人，言论一变，说：“看人不能看一时，而是看结果。Pony虽然低调，但这后面的稳健、不冒进才能得到这样的数字。”

马化腾回顾腾讯10年业务的发展，感慨道：“其实就是慢慢地试，有信心，步子才会逐渐大一点。”“慢”和“试”是马化腾的特质。马化腾自始至终都有一种危机感，他解释说：“中国的互联网变化非常快。不管企业做到什么样，都要保持一种诚惶诚恐、非常担心的心态才行。”

马化腾的这种危机心态，跟华为的老板任正非很像，任正非也是一个非

常有危机感的人，他在著名的文章《华为的冬天》里说："十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。"

任正非永远在做准备，等待着失败的来临，准备奋力一搏，同样马化腾也把腾讯的发展归结为如影随形的危机感。马化腾回忆说："进入2003年，MSN开始进入中国，网络游戏开始盛行，腾讯面临的是等死还是找死的局面，我们要涉足其他领域，靠网游、门户非IM的服务来黏住网民，让我们跟MSN有差异化。事实证明我们的转变是成功的。同样，进军搜索引擎市场以及电子商务市场也是由于感受到了危机感才介入的。既然我们在即时通信已满足了90%的要求，为什么不多做尝试？"

同样在对未知"危机"的敏感中，腾讯步入了电子商务和搜索引擎业务。用马化腾的话说，未来几年互联网的发展很可能进入平缓期，迎来一个"超级竞争"的阶段，互联网企业必须提前布局，"我希望我们这几块业务都能排在同行业的前面，在未来高度竞争的恶劣环境中脱颖而出。"对于腾讯未来10年的发展规划，马化腾表示从来不按时间表去考虑问题，"我们会跟着用户价值去做事，我希望腾讯成为一家发展最稳健的互联网企业。"

## 三、专注产品：马化腾是首席体验官

2007年，马化腾被《时代》杂志评为全球最有影响力100人，该杂志称他为"中国青少年眼中的现代英雄"。国外媒体对腾讯的评价是："腾讯公司开创了一种全新的商业模式。"对马化腾来说，他的商业传奇并不始于他的商业天赋，而是来自技术天赋与对产品的敏感。

马化腾最早就是做技术出身的，他在深圳大学学的就是计算机科学，毕业以后也一直是在做软件工程师，因此做公司管理并不是他的强项。马化腾说："在资本市场上，我是一个企业家；在技术领域，我是一个工程师。"

产品一直是马化腾的兴趣所在，他在公司有个称号——"首席体验官"：

不仅亲自体验公司的产品,还体验所有其他公司开发的产品。马化腾曾对外界说:"我试过所有的即时通讯软件,每一个!"因此相对于纯粹做管理,马化腾更喜欢产品工程师和首席体验官的职位,测试公司的产品是他最大的爱好。他很长时间都把自己的角色定位于腾讯的产品总设计师,他会试用腾讯所有的产品或服务,然后提出问题,他这方面的感觉非常敏锐。马化腾解释说:"站在用户的角度去体验并提升自己的产品,也是'首席体验官'这个角色最大的乐趣,我一直很喜欢这样的角色。"

马化腾经常上别的网站比较各种网站之间的细微不同,这也让他得到很多收获。例如现在非常流行的QQ秀,就是源自马化腾上韩国某网站,发现对方推出了一种给虚拟形象穿衣服的服务,马化腾对此非常感兴趣,觉得可以推广,于是就把这套东西搬到QQ上来尝试,这就是后来的QQ秀。

马化腾对产品的细节非常重视,例如2008年3月,腾讯网的首页悄然改版。这次改版是马化腾亲手操刀花了一年半的时间做出来的。甚至每个细节,包括哪个内容多少尺寸,放多大合适,都是他一点点地调试的。

马化腾很有自知之明,深知自己的强项在于产品开发与产品体验,资本运作和公司管理并不是自己的强项。于是马化腾一直在物色合格的职业经理人,来帮助腾讯打理公司发展。

2005年,马化腾开始在腾讯内部定下创业者的"接班人计划"。马化腾表示:"我们要找职业经理人,跟我们搭配。你再努力,很多的专业管理知识可能还是跟不上。对用户需求的把握和技术上的东西,我们可能可以做得好;但管理这方面,你不可能做得完美。我们每个人都在找接班人,都在进行双打的配合,包括我本人,都是双打的匹配。这是为了避免最后要么撤要么退,这对公司影响太大。有些公司的'老人',有职业经理人没有的优点,你放弃其实是很浪费的。"

2006年2月腾讯公司对外宣布,任命公司原首席战略投资官刘炽平为公司总裁,协助董事会主席兼首席执行官马化腾先生负责公司的日常管理和

运营。马化腾将更多地集中精力于制定公司的战略发展方向和产品规划。

刘炽平早在2005年2月就已经加盟了腾讯，出任腾讯首席战略投资官，负责公司战略、投资、并购和投资者关系。他过去曾担任高盛亚洲投资银行部的执行董事及电信、媒体与科技行业组的首席运营官，此前，在麦肯锡公司从事管理咨询工作。他在股票发行、兼并与收购以及管理咨询等方面有超过10年的经验。

马化腾表示："过去一年中，刘炽平先生对公司的日常管理和运营贡献良多，是我们管理团队中的重要成员之一。有了他和管理团队其他成员的协助，我可以用更多精力制定公司战略和规划新产品方向，让腾讯为用户提供更好的产品和服务，把握潜在的市场机遇。"

这次马化腾也像他多年的老朋友丁磊一样，退居幕后，专心从事产品开发，打造腾讯的核心竞争力。同时刘炽平在腾讯的地位进一步稳固，他不是马化腾创业团队的一员，2005年才加入腾讯，2006年即被任命为腾讯公司总裁，足见马化腾对他的信任。

2007年3月，刘炽平再次被提升，出任腾讯公司的执行董事。此后，有一段时间马化腾很少在公司里露面。到2008年这种情况发生了变化，腾讯公司的员工才得以更多地看到他们的"小马哥"了。

腾讯公司某中层主管解释马化腾很少来公司大楼时说："他到公司来主要是参加一些公司战略层面上的会议。他将自己定位为腾讯产品的'首席体验官'，经常也会谈一些使用产品后的感受。""至于他本人，看不出来有什么太大的变化吧，对人依旧是像邻家大哥一样亲切。"

# 第十一章
# 钱从哪里来:腾讯的盈利模式

关于盈利模式的讨论是互联网新经济的重要议题,在互联网经济发展的早期,投资者疯狂投钱,不计成本,例如当电子商务巨头亚马逊公司上市的时候,其实亚马逊一直是在赔钱,投资者看好的仅仅是亚马逊未来的盈利能力。但是不能总不赚钱,再大的投资者最后也会失去耐心。

马化腾对腾讯如何盈利思考得非常多,当腾讯QQ注册人数达到十几万的时候,他就开始盘算如何收费。后来腾讯尝试了多种方案,最终找到了三种比较稳定的盈利方式,由此腾讯的业绩一直是中国互联网公司里面数一数二的。

## 一、腾讯的创举:Q币汇通天下

发行Q币算得上是腾讯的创举,腾讯几乎所有的服务都可以用Q币来结算,这使得Q币在网络世界风行一时,甚至还引发了学者对Q币冲击人民币的担忧。腾讯Q币最终何去何从,目前还有很多变数。

### 虚拟货币:腾讯自己给自己印钱

2002年3月QQ的注册用户数突破1亿大关的时候,腾讯仍然没有找到太好的盈利方式。这成了腾讯的一个难题,如何把巨大的用户数量转化为高额利润。马化腾回忆说:"当时我们想,只要有1%的用户付费,就会非常可

观。”此外即使找到了合适的收费项目，支付仍然是一个大问题。支付问题本来就是中国电子商务的一大瓶颈。中国人不习惯使用信用卡，同时跑到银行或者邮局去寄钱又太麻烦，这使得互联网上的收费变得很困难。

腾讯的最大用户群是学生，他们只能支付几元的小钱，显然不会愿意为了这点小钱不停地跑到邮局汇款。付费通道是腾讯必须解决的首要问题，其效果必须既安全可靠，又方便快捷。这时马化腾受到当时国内游戏运营商发行游戏点卡的启发，腾讯能不能也借用点卡这类充值服务呢？

于是在 2002 年 5 月，腾讯推出了自己的虚拟货币系统，即“Q 币”。从本质上来说，Q 币是一种供 QQ 用户购买虚拟服装、场景、化妆品、兑换游戏币、购买游戏道具等虚拟商品的网络虚拟货币，汇率为 1 个 Q 币兑换 1 元人民币。同时为防止出现混乱，腾讯公司也规定，Q 币不能回兑，也即只能用人民币购买 Q 币，不能用 Q 币兑换人民币。

Q 币发行后，用户通过购买 Q 币卡进行充值。于是就催生了 Q 币卡的销售渠道建设，仿照网游点卡的销售，腾讯公司把全国划分为十个行销区域进行管理，采取代理商制，腾讯的渠道代理制度共分为三级：总经销商、二级经销商以及直销商。总经销商是各省一级经销商，由腾讯公司指定，负责各省下级经销商的管理，通常一个省设一家总经销商；二级经销商是从直销商中挑选出来的“业务量”突出者，可以拥有库存，可以向直销商配售商品，也有部分管理职能；而直销商是最基层的直接面向用户的销售终端，只能向用户销售商品，不能把库存转移给其他直销商。

另外总经销商与二级经销商、直销商的利润来源也不一样。总经销商由于出货量大，利润主要依靠腾讯的返点；而下面的二级经销商和直销商，则主要赚差价。平均来说，代理商可有 10%~15%的利润。它们基本都有自己的销售平台，例如北京云网、骏网等。这已是比较扁平化的渠道，据联合购买网的一位工作人员介绍，从他这里再批发虚拟卡最低也只能拿到 8.85 折，还必须 50 个以上。

实物卡的回款慢，发行成本更高，除了制作费用外，代理商和销售终端都会从中分享一部分收益。在北京一个并不热闹的街角报亭，面值30元的QQ收藏卡最低售价是29元，每张卡摊主可赚一元多，每10天随报纸与邮局结一次账。而剩下的钱也不能全部进入腾讯的腰包，邮局还会有一部分截留。目前，QQ实物充值卡网络已经遍布电脑城、邮局、报亭、音像软件店、书店、商场，甚至便利店。仅在北京登记的销售点就有3655个。

随着腾讯发展壮大，开始有能力扩大渠道中的利润。据云网总裁朱子刚回忆，最早代理Q币发行时可以拿到6折，再以8折左右售出；但是现在云网只能得到不低于8折的进价，略低于面值卖出，利润和控制空间都逐步缩小。朱子刚说："这与腾讯发展得日益强大，议价能力逐步提高有关。"为了节省渠道成本，腾讯用8.8折优惠来促使包月用户使用银行卡付费；针对那些懒得每月充值续费的用户，腾讯又开通了"一点通充值"——将QQ号和用户银行卡账户绑定，当Q币、Q点低于一定数值时，银行卡会自动向QQ账号按设定数值充值。腾讯用积分赠送一个月服务的方式大力推行此业务。

## Q币风波：Q币冲击人民币？

腾讯的 Q 币在网上通行多年，它是如何进行流通、与现实货币是什么关系，对于这样的问题大多数人并未在意。Q 币也没有引起社会各界的注意，直到 2006 年湖南卫视大型选秀节目的"超级女声"，很多人才第一次注意到 Q 币的存在。

2006 年的"超女"选秀，为遏制"做票"，湖南卫视宣布，自 2006 年 9 月 2 日开始，取消手机短信投票，改为使用 QQ、移动梦网以及拨打固定电话这三种投票方式进行投票。以 QQ 投票来说，根据规则，凡在 9 月 2 日之前注册的 QQ 号码，只需添加 123456 为好友即可参与投票，每票花费 1 个 Q 币。每场比赛每种投票方式可以为每一位参赛选手投有效票 15 张。

新投票方案实施不到一周，又面临新的尴尬。各大购物网站出现大量兜

售供“超女投票”专用的直充Q币及含Q币的QQ号码的信息，其中淘宝网上相关信息就达100多页。淘宝网有关人士介绍，9月5日开始，该网站上Q币的出售量激增，每日成交额超过50万元，同过去相比日增长20%以上。淘宝内Q币交易的平均价格为1币0.6元，若按日成交50万元计算，可能为“超女”带来80万张左右的潜在选票。

有人指出，QQ投票可能助长盗取QQ号的现象。网上一些卖家称，买下QQ号后一定要赶紧投票，因为卖家所售的号码并不属于卖家本人，QQ主人上线会把密码改掉。如此一来，QQ投票比短信投票更难遏制做票的可能性，因为其成本比购买SIM卡进行手机投票便宜多了，一个人可以购买多个QQ号码用于投票，也可以由QQ号码的卖家大规模代投。

腾讯公关部总经理刘畅表示，腾讯一直通过正规手段进行Q币买卖和QQ号注册，但不排除有不法分子非法牟利。“我们将采取一系列的技术手段来控制，比如增加投票归属地的限制，每个号码登录超过3分钟才允许投票，还有IP定位限制，一个人有三两个QQ号很正常，但一个地址注册了100个QQ号，肯定不正常，我们会做出技术限制。”

由于“超女”比赛允许用Q币投票，粉丝们对Q币的疯狂抢购带来巨额交易量，使得Q币的运行方式和潜在的各种问题，引起了外界的高度关注。这也使人们重新审视虚拟货币在现实社会中的作用。事实上，早在腾讯与电信、移动进行合作，用户可以用座机和手机给Q币账户充值起，Q币对现实货币可能带来的冲击就在网上引发了争议。腾讯一直强调Q币与现实货币的一个关键性的区别，就是它的单向流通性，即只能用人民币购买Q币，而Q币却无法兑换成人民币。

在腾讯发行Q币的官方渠道，自然是不能反向兑换。不过现实就是这样，有需求就会有市场，需求越大市场越活跃，不论交易的方式是白还是灰。比如买Q币给超女投票，买Q币去下载一个瑞星杀毒软件，用Q币给论坛的版主支付工资，在网吧用Q币代替上网费，这些都需要Q币有一个双向兑换

的渠道。

在这样的背景下，网上Q币的双向兑换平台应运而生，有些人甚至专门做起了买卖Q币的生意，每月的收入在2000~5000元。从某种程度来看，Q币已经成为互联网上除人民币之外最通行的一个“币种”。

对Q币的流行，江西省赣州市检察院检察官、江西科技师范学院法学院客座教授杨涛首先提出了质疑。他在2006年第7期的《法制与新闻》上发表文章《虚拟世界四大怪相的法律拷问》。文章指出：“Q币代替人民币成为网上交易的一般等价物，成为一种虚拟货币，而这种虚拟货币又是由商家随意发行，其总量不受限制，这必然会对我国的金融秩序产生冲击。”

杨涛认为：“当前，Q币除了能购买该公司服务，还逐渐可购买其他网络上的商品与服务，有充当网络一般等价物的趋势。并且已延伸到网下，作为一种‘电子货币’的形式购买现实社会的一些物品与服务，这样一来，Q币就与‘代币票券’没什么区别，完全可能成为独立于人民币之外的第二套货币。

“若Q币能自由兑换人民币，必然会有很多人将Q币作为自己的财富，而此时黑客入侵公司，或者该公司突然破产，那么网民的Q币资产将全部化为乌有，社会财富流失，甚至影响社会稳定。”

举例来说，2006年“超女”举办时，开通了Q币投票，结果许多歌迷狂买Q币，Q币一下子涨了两三角。可后来“超女”结束，又跌了4角钱……这个现象与现实中的通货膨胀极为相像。

对于杨涛的观点，也有不少反对的声音。反对者的主要论点有：一、Q币只对交换腾讯的商品服务有用，对于别的物品没有任何意义。二、从经济学角度看，Q币并不是电子货币，因为Q币不是全流通，只是单向流通的，不能拿着Q币从腾讯兑换人民币，这种性质决定它不可能作为货币来使用。

但杨涛反驳说：“但事实上，许多网民已经在用Q币交换其他网站的服务与商品，甚至用Q币为网络论坛版主支付工资、用Q币进行投票也屡见不鲜，我们不能对这个事实视而不见。”杨涛接着说，“虽然Q币目前还不具备回兑

功能，但并不能由此绝对说Q币不能形成一般等价物属性，不会具备货币的价值尺度、支付手段、流通手段和价值贮藏手段的功能。在现实生活中，已经出现了Q币'倒爷'、'钱庄'等现象，这在某种程度上印证了这一点。"

杨涛强调，他提出Q币冲击人民币的观点并不是着眼于目前，而是从趋势来谈的。"事实上，我一直认为，'Q币冲击人民币'仅仅是一种可能性，Q币虽然具备了货币的某些属性，但目前根本还不可能对人民币造成冲击。但是，这并不等于我们可以这样说：Q币照目前的形势发展下去，甚至超出我们想像发展下去，不会对人民币产生冲击；更不是说我们不需要对这种可能的趋势引起警惕，加强调查研究。"

为此，杨涛还于2006年11月13日上书中国人民银行，建议对"虚拟货币"加强监管。中国人民银行有关领导在随后也表示，已经开始关注虚拟货币问题，并且正在认真研究之中。

应该说杨涛的质疑是不无道理的，由于腾讯在线服务越来越强大，Q币的用途也越来越广，因此也出现了Q币交易的黑市价，1个Q币兑换0.6元人民币。

由于淘宝网上有人低价销售Q币，甚至导致腾讯状告淘宝。腾讯认为"大量低价销售的Q币，已经开始影响到腾讯二三级渠道的正常经营。"

在市场上，二级经销商和直销商从各自的上一级渠道拿到的Q币卡，其通常折扣为实物卡8.8折、在线卡8.5折，而以9折或者全价出售。为跑量，它们也可能在销售时挂出"5张以上打折"之类的牌子，比如30元的卡卖28元。就在代理商们为如何卖出更多Q币而想尽办法的时候，他们忽然发现网上冒出大量以六七折、甚至半价销售的Q币。这些Q币通过网上店铺、游戏论坛、游戏商品交易专区等途径，快速地流通起来。

为此，腾讯将一纸律师函送至杭州西湖区人民法院，称淘宝网上有卖家在低价出售QQ号和Q币，侵犯了腾讯公司的著作权和财产权，而原告如不履行删除和禁止再次发布的义务，则构成共同侵权。

淘宝网很快作出回应，在随后递交的起诉状中，请求法院确认不删除出售QQ号码和Q币相关信息的行为，不构成对腾讯公司的侵权。这场Q币官司，显然是夹杂了腾讯与淘宝之间固有的矛盾，但是这也充分说明Q币的大量发行已经引起了连锁反应。这是很值得政府有关部门注意的。

经过几年的研究，2009年6月26日，文化部和商务部出台政策规范网络游戏虚拟货币的管理。在这份《关于加强网络游戏虚拟货币管理工作的通知》（以下简称《通知》）中，首次明确了网络游戏虚拟货币的适用范围，对当前网络游戏虚拟货币与游戏内的虚拟道具做了区分。《通知》认为："网络游戏虚拟货币，是指由网络游戏运营企业发行，游戏用户使用法定货币按一定比例直接或间接购买，存在于游戏程序之外，以电磁记录方式存储于网络游戏运营企业提供的服务器内，并以特定数字单位表现的一种虚拟兑换工具。网络游戏虚拟货币用于兑换发行企业所提供的指定范围、指定时间内的网络游戏服务，表现为网络游戏的预付充值卡、预付金额或点数等形式，但不包括游戏活动中获得的游戏道具。"

《通知》规定从事相关服务的企业需经国家有关部门批准后方可经营，同时，"网络游戏运营企业发行虚拟货币总量等情况，须按季度报送企业所在地省级文化行政部门。"《通知》还对网络游戏虚拟货币的使用范围做出了严格规定：不得用以支付、购买实物产品或兑换其他企业的任何产品和服务，防止网络游戏虚拟货币对现实金融秩序可能产生的冲击。

总之，从国家的政策走向来看，腾讯的Q币还能够在虚拟世界通行下去，同时在政府有关政策引导下，能更好地立足互联网，为广大互联网用户服务，为中国互联网的发展作出应有的贡献。

## 二、三驾马车：腾讯的三大收入来源

经过多年的摸索，腾讯形成了三大主要的盈利模式，即移动及电信增值

服务、互联网增值服务和网络广告。移动及电信增值服务在最初几年是腾讯盈利的主力，而现在已经衰弱。目前腾讯盈利主要依靠的是互联网增值服务，尤其是网络游戏。至于网络广告，马化腾相信这是腾讯未来盈利的重点。

## 移动QQ：移动和电信增值服务

中国互联网新经济有一个很有意思的现象，就是创业者都是依托海外大资本支持，先往里砸钱圈地，然后再逐步考虑如何赚钱，寻找盈利点。所以我们观察2000年前后的中国互联网，我们看到的不是精打细算去赚钱，而是不计成本地抢地盘。以张朝阳、李彦宏、丁磊为代表的中国早期互联网数字英雄，其实都经历了一个苦闷彷徨期，大家都不知道钱从哪里赚。投资者的耐心都是有限度的，如果网站总不能赚钱，投资者就会“不高兴”的。2001年，新浪创始人王志东被大股东扫地出门，其根本原因也是因为各方在新浪的盈利方向、发展战略上有重大矛盾。

所以能找到一个合理的盈利模式，无论是对创业团队还是背后的投资者，都是意义重大的。可以说做互联网要成功，从根本上说就是要找到一个合理的盈利模式。搜狐、新浪找到了在线广告的盈利模式，李彦宏借鉴国外网站的竞价排名打开了自己的盈利之路，而网易在网络游戏方面的深耕让丁磊登上了中国首富的宝座。

马化腾和他的创业团队也经历了这样一个苦苦的挣扎时期。最早他们拥有几百万的注册用户，但就是找不到盈利模式。马化腾去找投资人要投资，别人也不理解几百万的注册用户能带来多大的财富。

但是事物的发展往往超出了人的想像力。机会在一瞬间到来，当你把握住了，你就会被推上巅峰。2000年底中国移动推出“移动梦网”服务，在推出“移动梦网”服务的一开始，中国移动压根就没想过，这一创新性的手机互联网服务会挽救一批互联网公司。“移动梦网”开启了一个短信时代，中国人一夜之间都变成了“拇指一族”，对着手机收发短信，时不时哈哈大笑，让旁边的

人不知所以,还以为是间歇性精神病发作,准备拨打112。

别看一条短信才一毛钱,没有任何显眼之处,但这后面蕴藏了一个巨大的产业链,救活了一大批互联网公司,而腾讯就是其中之一。当时,腾讯的情况是,拥有逼近亿级的互联网注册用户量,移动梦网通过手机代收费的"二八分账"协议(运营商分二成、SP内容提供商分八成),犹如一道闪电,惊醒了蛰伏的腾讯。腾讯迅速开展了收费会员业务,限制页面注册,并开展了移动QQ业务。就是让网友可以通过手机聊QQ,弥补了不能随时上网的缺憾。这项业务尤其受到小女生的喜爱,她们端着手机,每个月花几块钱的服务费,就能与自己的网友随时聊天,既时尚,又有趣。

一时间,腾讯成了移动梦网的骨干,在移动梦网中的份额最高时占据了七成。腾讯赚钱的速度和它当初注册用户的疯长一样,仅到2001年7月,腾讯就实现了正现金流,到2001年底,腾讯实现了1022万元人民币的纯利润。腾讯业绩的增长速度在2002年和2003年开始令人炫目,这两年腾讯一方面推出QQ行、QQ秀等一些新业务,另一方面又不断学习,比如学着新浪推出短信和铃声服务、学着网易推出交友业务QQ男女、学着盛大开展网络游戏……在2002年,腾讯净利润是1.44亿元,比上一年增长10倍之多;2003年,腾讯净利润为3.38亿元,比2002年又翻了一倍多。这些利润的获得主要就是来自移动及电信增值服务。

据腾讯2004年的《招股说明书》显示,腾讯的主要盈利被划分成了三部分,即移动及电信增值服务(包括移动聊天、语音聊天、短信铃声等)、互联网增值服务(包括会员服务、社区服务、游戏娱乐服务)和网络广告。其中截至2004年前三个月,前两部分的收入占到了腾讯总收入的96.1%。

移动及电信增值服务一直是腾讯早期主要的盈利点,但是市场往往风云变幻,从前非常有前景的业务,几年之间就变得利润率低下。移动及电信增值服务一直在腾讯的收入中占据了较大的比重,然而在2005年一季度,腾讯移动及电信增值服务收入为1.343亿元,比2004年同期下跌6.0%,比上季度

下跌20.4%。这一业务收入所占比重已经迅速降到44.7%，而互联网增值服务的比重已经增加到了49.6%。

对移动及电信增值服务收入下滑，腾讯方面还是有准备的，马化腾表示，主要原因是与中国移动"161移动聊天"分成协议的结束，以及受到中国移动彩信(MMS)业务计费政策变化的影响。彩信业务向MISC计费系统平台转移而引起的收入波动，可以说普遍反映在各SP的财报之中，但"161移动聊天"分成协议的终止，可以说对腾讯影响重大。

移动及电信增值服务收入下降的趋势没有得到逆转，到2007年，移动及电信增值服务在腾讯的收入中已经下降到两成，而互联网增值服务已经上升到了七成。在这种情况下，腾讯也尽量去做些创新，维持住移动及电信增值服务的既有收入。2008年，腾讯全年移动及电信增值服务收入达14亿元人民币，占全年总收入的20%。收入增长主要来自QQ捆绑短信包月服务，这充分体现了腾讯在移动服务产品上的创新能力。

## 网游与QQ秀：互联网增值服务

腾讯的市值能够首先突破一百亿美元成为中国市值最大的互联网公司，跟它的多元化经营是分不开的。多元化经营，相应的其盈利模式也是多元的。

多元化的盈利来源，使得腾讯能够抵御市场中固有的风险。最早腾讯靠移动及电信增值服务走出了互联网寒冬，在别的网站还在苦苦挣扎的时候，腾讯已经赚了个金银满怀。而随后几年这项服务不行了，此时腾讯的互联网增值服务开始异军突起，逐步占据腾讯收入的大头。

在腾讯的互联网增值服务中，又可分为网络游戏和非游戏业务。从腾讯2008年的财务报表来看，除游戏外的互联网增值收入，占了腾讯公司收益的半壁江山。那么，什么是互联网增值收入呢？

举几个特别常见的东西吧：QQ秀、Qzone、QQ宠物、QQ会员。这几个被许多白领认为是小孩子玩意的服务，平均一个月给腾讯贡献1.2亿港币收

入，每天平均400万港币，每秒平均50港币。也就是说，你眨巴眼睛的一下工夫，腾讯就靠这些"小玩意"收走了50块钱。

腾讯对此甚至有理论表述，这就是腾讯公司执行副总裁吴宵光所提炼的"一纵一横"策略："通过QQ秀、QQ宠物、QQ空间等横向服务不断扩展用户在IM平台上的个人属性和关系链，使应用更丰富；同时，纵深挖掘更多新需求，提供更多个性化服务。这样横向扩展平台，纵向丰富应用。"

所谓的QQ秀是基于QQ平台的虚拟形象设计系统。用户可以用Q币在QQ秀商城购买虚拟服饰、珠宝首饰、场景来装扮自己在QQ、QQ聊天室、腾讯社区中的虚拟形象。QQ秀算得上是腾讯最主要的增值业务，它的原始创意来自韩国。据说，当初QQ秀项目在腾讯内部审批时，全体高层曾对一个长达80多页、逻辑缜密的PPT进行了详细讨论。可见腾讯对QQ秀的重视。

QQ秀虽然起源于韩国，但没有哪家公司像腾讯这样认真地将之发扬光大，在产品的再度开发和经营中充满了对用户心理的分析、掌握和利用，超越了简单的复制。在腾讯网站上花Q币如流水的用户中，相当一部分人正是寻求心理上的满足：追求个性的少年希望自己的形象与众不同，他们会选择周杰伦式的发型和表情；爱美的女孩则更愿意为会眨动的眼睛付费。腾讯公司显然洞悉了这些需求，或者说在引导用户按照这种思维方式消费。

腾讯人不辞辛劳地将现实生活中的所有细节搬到QQ虚拟世界中，甚至为QQ宠物提供"茶爽牙膏"。QQ秀从两三元到七八元不等，一身打扮少说也要二三十元。然而正是这些小打小闹汇聚成腾讯的巨大收入。根据腾讯的财报，2006年腾讯在互联网增值服务上的收入为18.253亿元人民币，同比增长了132.0%。

腾讯的非游戏的互联网增值服务还包括Qzone和QQ宠物。截止到目前为止，Qzone大概已经成为国内第一家实现大规模盈利的Blog服务。而QQ宠物呢？QQ宠物是腾讯利用用户心理需求最典型的产品之一。说它是游戏，

它规模太小;说它是社区,它肯定不够格;说它是……它究竟是什么呢?一个从 widows 95 时代就存在的所谓虚拟宠物的概念,竟然被打造成为日进斗金的王牌产品。腾讯在多种渠道向用户免费赠送 QQ 宠物,并千方百计地让 QQ 宠物像个有生命的小动物:程序会带领用户为宠物起名字、喂食、洗澡、上学长大。"我没有任何食品哦,带我去买一些食品吧"这样的话会不时出现在用户电脑桌面一角。

总之,在所谓"非游戏的互动娱乐"这个范畴里,腾讯一家独大,目前在国内找不到什么真正的竞争对手。此外,腾讯公司的"可怕"之处在于,即使一些流行起来的游戏或者其他创新工具并非腾讯所创造,也无关大局。它所需要做的只是"拷贝"而已,放到QQ上自然会有用户买单。

在互联网增值服务中,另一大块就是网络游戏了。腾讯公司2008年财报显示,这一年腾讯互联网增值服务收入达到人民币49.1亿元,比2007年同期增长95%,占全年总收入的68.7%。其中,非网游增值服务营业收入为人民币25.9亿元,而网络游戏增值服务营业收入进一步增长,达人民币23.3亿元,占总收入的32.5%。主要是新游戏"地下城与勇士"、"穿越火线"和"QQ炫舞"受到会员喜爱,推动了网络游戏收入的增长。

马化腾非常看好以网络游戏为代表的互联网增值服务,他表示:"我觉得中国的增值服务和网络游戏的发展还刚刚起步……相信还有2~3年的快速增长期,这个时间也是各个互联网公司要努力抓住市场份额和抓住用户的两三年。"

2008年底,在经济危机席卷全球之时,马云、王石等行业领袖都在大谈"瘦身过冬",而马化腾却一改保守的常态。他认为,在互联网行业中最大的份额应该是网络游戏等增值服务,尤其是网络游戏行业与大经济周期恰恰有相反的特点。宏观经济低迷,但是网游等互动娱乐不会受影响,经济不景气,人们更愿意花时间和金钱在时间上。所以腾讯更应该逆市扩张。

正是预计到网络游戏将成为腾讯公司未来主要的增长动力,腾讯准备进

一步在网络游戏方面加大投入。马化腾表示,未来将进一步将产品和服务多元化,透过代理及加强自行研发,以确保网游产品源源不断地供应,以维持业务的增长,年底前将会有三至四个全新的网络游戏推出。"我们的定位不像一般网络公司只做一个系列的网络游戏,而是要建立一个平台,多元化开发休闲游戏和大型MMOG(大型的多人在线游戏),借此避免某一个游戏不行时对我们业务平台的冲击。"

## 腾讯的第三极:在线广告

2008 年 4 月,在谈到腾讯的三大盈利方式哪一个最有"钱"途时,马化腾是这样说的:"从营收角度讲,目前市场规模最大的应属网络游戏。去年网络游戏在内地的市场规模超过 130 亿元,而今年还将增长近 40%到 50%。排名第二的是增值服务、无线增值服务。此外,品牌广告的市场规模可能只能排到第三,搜索引擎的市场规模为第四。不过,这仅仅是国内互联网的一个初级阶段。长期看,网络广告肯定排在第一,而且网络广告是一个比较稳健的商业模型。与此同时,增值服务、网络游戏还会有一个三到五年的快速发展时期,不过这两块市场会有饱和的时候。与之相比,网络广告市场规模的'天花板'却非常高,国内互联网企业都会顺着这样的潮流改变。"

可以看出马化腾是非常重视在线广告的,腾讯在 2000 年就开始使用广告的形式来创收,当时是在 QQ 聊天软件上弹出一个小 banner。不过即时聊天工具的 QQ 广告位毕竟有限,所以对腾讯来说,广告收入一直仅仅是点缀。直到 2003 年底腾讯成立了自己的门户网站,腾讯才真正有实力去分割在线广告的巨大市场。

不过奇怪的是,几年中腾讯的在线广告收入没有大幅的增长。技术出身的马化腾承认自己对于广告行业并非专家,于是马化腾积极引入专门人才来解决这个问题。在 2006 年,刘胜义进入腾讯并担任副总裁,具体负责拓展网络媒体以及在线广告业务。

刘胜义拥有美国新泽西州立拉杰斯大学的 EMBA 学位，是品牌管理与营销领域的权威专家，在知名国际广告公司的工作经验超过 16 年。加盟腾讯之前，曾担任阳狮(Publicis)中国的执行合伙人，天联(BBDO)中国的首席执行官，以及电通扬雅（Dentsu Young & Rubicam）和麦肯集团(McCann-Erickson)在京港两地的高管职位。此外，2003 年他曾担任上海 4A 委员会主席。

在与腾讯公司 CEO 马化腾等人充分沟通之后，刘胜义很快发现，腾讯其实已经具备了互联网广告巨头的潜质：巨大的流量(门户排名第一)和注册用户数(7 亿)、多元的业务结构(100 多个业务和产品)、巨大的覆盖率(90%以上的上网用户)。只是腾讯一直以来没有有效的手段来整合和利用这些资源，而被动接受广告界以门户的价值来衡量广告价值的现状，所以腾讯的广告很多时候是在被贱卖。

在进入腾讯公司后的半年内，刘胜义拿着腾讯已有的 500 多个广告案例，和美国以及我国香港、台湾和内地广告界的知名专家探讨和沟通，终于获得了一个行之有效的方法论，并将之归纳总结为“腾讯智慧”(Tencent MIND)：Measurability(广告效果可衡量)、Interactive Experience(用互动式的体验)、Navigate(用精确化的导航)、Differentiate(用差异化的定位)。

刘胜义认为，各类上网者的足迹都有规律可循，而腾讯是一个全覆盖的生活平台：浏览资讯可以去门户 QQ.com，社区用户可以去 QQ 空间、QQ 群，视音频爱好者可以使用 QQ 直播和 QQ 电台，玩网游可以去 QQ 游戏和腾讯其他的大型 MMOPG 游戏。总之，腾讯 100 多个产品和业务可以实现 B2B 以外的全部互联网功能，所以腾讯只要有效地分析不同广告受众的上网习惯，就可以在不同的位置对这些用户进行精准拦截。

在大思路已经确立的前提之下，腾讯要做的，就是找准腾讯广告的精确的目标客户。而在这个方法论的框架之下，刘胜义结合腾讯的实际情况，带领团队开发出了多种解决方案和效果衡量工具。

其中，一个名为"数字媒体触点解决方案"的产品，可以比较明确地反映腾讯的新战略。马化腾分析说："在现实世界中，因为分众模式的存在，电梯、健身房、食堂、医院甚至厕所都成了接触点而被广告拦截，在虚拟世界中，人们访问互联网的路径也同样可以产生无数个广告接触点……人群在网上的生活路径是可以被跟踪的，属性不同的数字接触点也可以被需求不同的广告拦截，而我们的跨平台产品最多，用户的覆盖是我们的强项。"

在刘胜义的广告新思维的带动下，马化腾对在线广告的运作方式也有了新的理解。他说："以前只知道傻傻地卖流量，却不知道流量的来龙去脉，卖得太没理念了。但是现在，我们能够清楚地知道一个使用者的上网需求。"

在这种精确目标客户的广告新思维的指导下，腾讯的用户资料被重新梳理，之前无序的用户信息被分门别类装在贴着各种不同标签的"框子里"，以备各种营销工具检索和分析，并被打包成各种"广告受众"套餐，然后推荐给不同的广告主。

同时，腾讯开发的精准定向工具(TTT)，已经可以随时为广告主提供广告效果指标的受众细分报告，例如点击、曝光、惟一点击等，都可以在定向广告所支持的各个维度上(地理、性别、年龄、场景等)得到细分的统计报告。定向广告的发布，和腾讯的另外一个广告效果衡量(TAM)工具结合，则可以有效地保障广告投放的有效性，和投放效果的准确衡量。

智慧地使用流量，给腾讯的广告带来了明显的效果变化，如通过在线营销，腾讯帮蒙牛卖掉了77万瓶QQ宠物酸酸乳；通过3D QQ秀的兑换，腾讯至少为可口可乐带来了1500万瓶的销售量。"我们改进了很多客户的投放计划，产生了大约20%~30%的提升效果。"马化腾说，"通过成本很低的用户资源重新组织，就已经提升了这么大的比例，我相信新模式的潜力还是很大的。"通过精确定向技术和各具特色的社区化互动平台，"腾讯智慧"还帮助大众汽车、诺基亚、摩托罗拉、英特尔、迪奥、建行手机银行等众多品牌获得了成功的营销体验。

因此进入2007年以后，腾讯的在线广告收入开始呈现持续凌厉增长，2007年的每一个季度，同比增长都在80%以上，2007年全年在线广告业务收入4.93亿元人民币，同比增长84.9%。

不过腾讯这些年在线广告收入的增长虽然可观，但是总体仍然偏小，据各家公司2008年第一季度财务报告显示，新浪的广告营收总额为4780万美元，搜狐的广告业务收入也达到了3320万美元，而腾讯的广告收入为1.4458亿元人民币，仅相当于新浪、搜狐的44%和63.5%。

此外，腾讯控股有限公司(00700.HK)公布的2009年第一季度财报显示，当期净利润较上年同期增长94%。然而广告收入只占总收入的5.9%，这个比例是非常小的。

2006年，马化腾在接受媒体采访时公开表示，预计1~2年内在线广告业务将取代移动和电信增值服务成为第二大收入支柱，未来5~10年内，在线广告业务收入在公司总收入中所占比例将超过50%。但是直到现在，这个"广告能顶半边天"的目标依然遥遥无期。

对此，马化腾也是有着清醒的认识。他表示："对于我们来说，就是要从流量转向影响力和品牌广告收入。现在我们流量是第一，但作为网络媒体的影响力，现在还不是，第一的还是新浪。但我们要做转变，而且是要慢慢地去做这个事情。如果你做得好的话，还可以把原来不认可我们的人拉回。我不指望一下子就到最高端去，这不现实。"

为了提高腾讯的广告收入，除了在广告本身上做文章以外，腾讯尤其必须提高的就是腾讯门户网站的影响力。虽然目前腾讯网的流量超过新浪和搜狐，高居中国门户网站第一，但是正如很多评论者指出的，这些所谓的流量，其实大部分是被动流量，对于广告主来说没有太大的吸引力。

目前腾讯门户网站偏重做娱乐，这跟腾讯QQ的整体定位有关。这样就使得腾讯门户网站很难吸引真正的高端客户，未来几年腾讯必须真正重视门户网站，真正下工夫把腾讯网打造为一个具有巨大舆论影响力的主流舆论

平台。只要能达到这个效果，相信腾讯的在线广告会有更大的提升。毕竟随着中国互联网的进一步普及，互联网媒体已经在明显冲击电视媒体和平面媒体，相应的原来立足于电视媒体和平面媒体的巨大的广告量，最终大部分都会转移到互联网上来，这显然是未来若干年各门户网站要全力争夺的。

# 第十二章
# 最受人尊敬的互联网企业:腾讯的企业文化

腾讯也算得上是深圳的城市名片,腾讯的企业文化受深圳城市文化很大的影响。腾讯的企业文化更多的带有工程师文化的特点,就是低调、实干,重技术、重创新。深圳的华为、中兴、比亚迪等企业都有这种工程师的企业文化。

## 一、腾讯的内涵:愿景、价值观与社会责任

企业文化是一个企业在长期的发展过程中自然形成的传统性质的东西,企业文化塑造企业的面貌,塑造员工的面貌。企业文化可以说是企业的软实力,是企业能够持续健康发展的一个重要内因。好的企业有好的文化,腾讯的企业文化是腾讯人的精神皈依。

### 最受尊敬的互联网企业:腾讯的愿景

企业文化一词源于1982年美国管理顾问迪尔(Terrence E. Deal)与肯尼迪(Allan A.kennedy)合著的《公司文化》一书。此后关于企业文化的研究与实践,在各研究机构和各公司迅速兴起。企业界都认识到了企业文化的重要性。以至于今天在企业界流行一句话:"小企业做事,大企业做人,一流企业做文化",可见企业文化对公司成长的重要性。

在十多年的发展历程中,腾讯也形成了自己独特的企业文化。腾讯的企业文化包括:腾讯的愿景,腾讯的价值观,腾讯的使命,腾讯的企业精神,腾讯

的管理理念，腾讯的经营理念，等等。对于这些条目，腾讯都有固定的表述。

腾讯公司有一个愿景就是成为最受尊敬的互联网企业。这一愿景早在2005年就开始贯穿于腾讯公司整体业务的经营思路中。在腾讯公司的有关表述中，是这样解释这一愿景的：

腾讯将以长远的眼光、诚信负责的操守、共同成长的理念，发展公司的事业。与公司相关利益共同体和谐发展，以受到用户、员工、股东、合作伙伴和社会的尊敬为自身的自豪和追求；

坚持“用户第一”理念，从创造用户价值、社会价值开始，从而提升企业价值，同时促进社会文明的繁荣；

重视员工利益，激发员工潜能，在企业价值最大化的前提下追求员工价值的最大实现；

通过成熟有效的营销、管理机制，实现企业健康、持续的利益增长，给予股东丰厚的回报；

与所有合作伙伴一起成长，分享成长的价值；

不忘关爱社会、回馈社会，以身作则，推动互联网行业的健康发展；

互联网不分国界，在全球互联网行业、全球华人社区不断强化腾讯的影响力，保持综合实力在全球前三名。

一个公司想盈利不难，难就难在盈利的同时也受人尊敬。例如陈天桥的盛大，通过网络游戏赚了不少钱，但是饱受争议。因为有很多青少年沉溺于网络游戏，耽误了学业，耽误了青春，有的甚至做出了非理性的事情来。当然这也是陈天桥所不愿看到的，所以在事业获得巨大成功后，陈天桥也做了很多事情来改善自己的公共形象。

腾讯一直很注重自己的公司形象，这与马化腾低调的性格是分不开的。

马化腾很少面对媒体,更不喜欢在电视上指点江山,他就喜欢安静地待在角落里面，盘算着自己的计划。虽然腾讯已经是中国市值最大的互联网公司，超过阿里巴巴,超过搜狐。但是我们什么时候见过马化腾像马云一样,频繁亮相央视？什么时候见过马化腾像张朝阳一样,频繁作秀？

当然并不是说低调就会受人尊敬,高调就会遭人鄙视,而是说马化腾与腾讯的这样一种低调,正让他们专注于自己的事业,不过分引起媒体和大众的关注。通过自己的行动,而不仅仅是语言与口号,来获得大众的赞扬与尊重。

2009年3月,美国权威财经杂志《巴伦周刊》最新一期评选出了2008年度"全球最受尊敬30名CEO"榜单,腾讯公司CEO马化腾成为亚洲地区惟一入选的互联网领袖,也是中国内地惟一的上榜者。

据了解,《巴伦周刊》从2005年开始公布全球30位最受尊敬CEO,该榜单一直被誉为全球顶尖企业及其领导人年度表现的晴雨表。马化腾能够与巴菲特、贝索斯等等这些闻名遐迩的重量级人物并列,这本身就表明了马化腾被国外的专业人士所看重。

马化腾的"受尊敬"显然也代表了腾讯的"受尊敬",因为马化腾就是腾讯的核心,就是腾讯的精神领袖。马化腾本人对腾讯的愿景也有很多很深入的思考。

马化腾指出:"腾讯的一个愿景是要成为最受人尊敬的互联网企业,包括我们在内部谈,在员工大会上谈,什么是最受人尊敬？第一,你的产品和服务真正能够为大众喜爱和接受，他们非常愿意在你的服务和产品上把自己的个人信息、朋友关系、新闻浏览、商务活动都放在里面,我觉得你能做到这样是第一步。第二,首先是公司的盈利水平、收入规模能够支持我们提供刚才提到的这样好的服务给我们的用户,而且是具有可持续发展的,不是说你做了一年、两年后面就无法维持,这是一个必要条件。第三,就是有一些非常有冲劲、非常志同道合的员工,内部大家会非常认可,团队合作非常和谐。我觉

得这才是一个能够成为受人尊敬的企业的必要条件之一。第四，企业作为社会公民的一员，要有社会回报，把企业经营过程中的一些收入、利润，采用更多的渠道回馈给社会。而且不只是从钱的角度来看，而且要充分地利用我们的平台，让我们所有的充满爱心的用户、有社会公益心的用户，能够利用我们的平台，便捷的和社会上需要帮助的人士能够建立联系。包括腾讯也建立了一个腾讯公益网，这只是一个开始。我们下一步也会通过即时通讯，你可以看到你的好朋友，不管你捐助钱或者是捐助时间，帮助了一些团体、投入了社会活动，在你的好友中会有不同的徽章、不同的标识、不同的等级，我觉得这会比玩网络游戏的练级更有意义。我希望腾讯能够把这样的产品，在2008年内越来越好地推出来，这是我们下一步的目标。"

## 正直、尽责、合作、创新：腾讯的价值观

在腾讯的企业文化中，有一个重要组成部分就是腾讯的价值观。从一般含义上讲，价值观是一个人人生的导向。一个人有什么样的价值观，就会有什么样的人生作为。对于企业来说，也是如此。腾讯的价值观可以用四个词来概括，就是正直、尽责、合作、创新。对于公司的价值观，腾讯方面有专门的表述，这里我们引用如下：

正直：

做人德为先，正直是根本；

保持公正、正义、诚实、坦诚、守信；

尊重自己，尊重他人，尊重客观规律，尊重公司制度，从而自爱自强。

尽责：

负责是做好工作的第一要求；

不断追求专业的工作风格，不断强化职业化的工作素质；

有强烈的责任意识，有杰出的肩负责任的能力，有勇于承担责任的品格。

合作：

团队优秀才能真正成就个人的优秀，与环境和谐发展是企业基业长青的基础；

积极主动，重视整体利益，从而创造优秀的团队绩效；

放眼长远，胸襟开阔，不断追求优秀的合作境界。

创新：

创新不仅是一种卓越的工作方法，也是一种卓越的人生信念；

在方式、方法、内容上，时时寻求更好的解决方案，精益求精，谋求更好的成果水平；

不断激发个人创意，完善创新机制，以全面的技术创新、管理创新、经营模式创新，推动公司的不断成长。

在谈到为什么将“正直”排在腾讯价值观第一位时，陈一丹说：“我们希望我们的员工做人以德为先，正直是根本。”正直是一个很有宽度的词汇，包含了公正、正义、诚信的内涵，也包含了尊重自己、尊重别人、尊重规律和制度的内涵。陈一丹指出：“在企业，我所理解的‘正直’很简单，就是员工做事做人都出于公心，出发点是为了能够给用户创造价值，为了有利于企业持续健康地发展。工作上有了这样一个出发点，无论有没有制度监督，都能经受住压力考验，遇到团队合作的矛盾、决策选择时的进退把握，都能先正己心，继而带动影响整个团队的正面气氛，发挥正面的力量，这样企业和企业人都能走得更远。”

腾讯价值观的第二条是尽责，就是强调要有敬业精神，每一个员工都要

立足于自己的岗位，把自己的工作做好。例如马化腾作为腾讯的“首席体验官”，总是精益求精地去体验腾讯的产品，进而提出改进意见。

马化腾是个崇尚共享、自由精神的人，不会单纯强调“我”的价值，他知道团队的意义。因此腾讯的企业文化强调合作，强调合作精神，全力建设快乐活力型的团队文化。一个鲜明的例子是，腾讯的创业团队历经十年不离不弃。当时一起创业的五个人，只有曾李青在2007年离开了，此前1999~2007年期间，曾李青一直担任腾讯公司首席运营官。后来，他厌倦了在腾讯的生活，想自己出来闯。于是从2007年6月起开始担任德讯投资董事长这一新角色，先后投资了十余家高端服务公司，做起了富豪们的生意。不过离开腾讯的曾李青并没有完全远离腾讯，他从2007年6月起担任腾讯公司终身荣誉顾问。

除了曾李青，另几个创业元老都在腾讯继续自己的事业与人生。张志东任高级执行副总裁兼首席技术官，许晨晔任高级执行副总裁兼首席信息官，陈一丹任高级执行副总裁兼首席行政官。

同时腾讯管理团队又是开放的，在创业元老之外，不断有业界精英加入。如刘炽平2005年加盟腾讯公司，出任首席战略投资官，负责公司战略、投资、并购和投资者关系，2006年2月任腾讯公司总裁，协助董事会主席兼首席执行官马化腾负责公司的日常管理和运营。2007年3月，他被任命为执行董事。

熊明华2005年加入腾讯公司，担任联席首席技术官，负责提升公司研发战略规划和流程管理能力。刘胜义2006年加盟腾讯，负责公司的网络媒体系统，主力为拓展公司的网络广告业务。

腾讯这些管理人员，互相配合、互相合作，将腾讯的事业越做越大，赢得了所有人的尊重。

马化腾认为，创新是腾讯公司企业文化的核心，腾讯的发展之路，就是一条不断创新的自我突破之路。马化腾甚至从腾讯的发展史中，总结出学习型创新、应用型创新、模式型创新的创新三部曲的创新阶段论。

腾讯已经把“创新”这一核心理念，深深嵌入腾讯公司的体制内部。腾讯

非常重视创新的体系性，熊明华曾说："创新的体系是腾讯成功的重要原因。"

十多年来，腾讯从无到有一步一步走向了系统性、体制性的创新。最早腾讯的创新都是马化腾等人的单打独斗，在2005年，腾讯推出平台研发系统，即"R线"。2006年5月又成立了"以创新应用为主旨"的创新中心。此后在腾讯创新中心的基础上，2007年11月，腾讯公司成立了腾讯研究院。创新体系的逐步建立，让腾讯总能推出新的适用新产品，让腾讯在激烈的互联网竞争中，始终立于不败之地。

## 企业越大，责任越大：腾讯的社会责任

2008 年的 11 月 11 日，这一天是腾讯公司的"10周岁"生日。在这一天，腾讯公司全国各地的5000余名员工统一穿上文化衫，举办庆祝活动。与此同时，他们还做了一件事情，那就是参与发布《腾讯企业公民暨社会责任报告》。

在这份长达170页的企业社会责任报告当中，腾讯将视角放在了自主知识产权创新、推动互联网健康发展、创造社会价值、员工和用户关怀、社会公益事业等五个重要领域。详细记录了10年来腾讯面向社会、行业和用户所履行的社会责任，而且还首次向外界详细披露了腾讯在员工培养、文化建设、内部管理、信息安全保障等方面具有积极影响的企业经验。

这份报告分析并阐述了腾讯如何从一个年轻的互联网企业成长为一位优秀的"企业公民"，表达了马化腾及他的年轻同事们想要"打造具有社会责任的互联网企业"的职业理想。

这是一份长达170页的报告，也是一份用10年努力10年实践、用行动和成绩完成的报告。有媒体评价认为，该报告的出炉标志着中国互联网正在从商业成熟逐步走向管理成熟。

报告认为，腾讯的社会责任可以从三个维度来理解：用户维度、企业经营维度、社会维度。用户维度，即最大化满足用户需求，为用户创造价值。企业经营维度，即遵纪守法、依法纳税，为股东、用户、国家承担应尽的义务。社会维

度，即回报社会，关注公益，维护行业环境。

其实在腾讯企业文化的有关表述中，腾讯面向用户的社会责任与腾讯的使命是相通的。腾讯公司非常强调本公司的使命，即通过互联网服务提升人类生活品质。腾讯是这样表述的：

·腾讯以高品质的内容、人性化的方式，向用户提供可靠、丰富的互联网产品和服务；

·腾讯的产品和服务像水和电一样源源不断融入人们的生活，丰富人们的精神世界和物质世界；

·持续关注并积极探索新的用户需求、提供创新的业务来持续提高用户的生活品质；

·腾讯通过互联网的服务，让人们的生活更便捷和丰富，从而促进社会的和谐进步。

以上四点，很好地解释了腾讯面对用户的社会责任。

至于从企业经营维度来看的社会责任，即遵纪守法、依法纳税，为股东、用户、国家承担应尽的义务。这些都是一个守法的企业法人所必须履行的义务，不需要太多解释。

真正值得讨论的是从社会维度来看的社会责任。

首先我们讲讲腾讯在2008年汶川大地震中的表现。马化腾曾经谈到在地震发生那一刻他的经历，他说："作为实时沟通的即时通讯平台，我们从在线监控系统里面直接看到'5·12'汶川大地震那一瞬间，在线用户数从几千万一下子跌下来，根据IP判断，他们是来自灾区的用户。这不像以往线路故障或者晚上下线，我们看到用户骤然消失了，心里很清楚有些用户有可能再也上不了线了，他们就是消失了，这给我们的震动非常大。全体腾讯人不需要什么鼓舞、教育，都自发地加班加点，主动去想自己能为社会做一些什么。"

在汶川地震发生后，腾讯第一时间迅速行动起来，紧急撤销网站首页商业广告，推迟所有新游戏公测，迅速推出QQ祈福版，让网络成为一个祝福、寻人、募款的大平台，集中所有资源，利用网络影响力和互动优势，携手亿万网民开展了立体的“Web 2.0式”救灾活动。

5月12日晚，腾讯网停掉网站首页、新闻频道首页、新闻正文页等重要位置的商业广告，全部用于地震报道和赈灾捐款的倡议，随后，QQ系统消息、登录框、对话框滚动信息、QQ空间、QQ会员、手机QQ、财付通、拍拍网纷纷开展各种在线捐赠推广活动，截至5月20日14时35分，网友赈灾捐助突破2000万元(截止5月底已突破2300万元)，数十万网友通过在线捐赠平台向灾区献爱心。加上腾讯公司和全体员工直接捐助的2000万元，腾讯为灾区直接捐款、筹款合计超过了4000万元。腾讯联合亿万网友创下中外互联网公益慈善历史上网友的最高捐赠纪录。

马化腾后来回忆说：“全体员工纷纷利用自己的平台为灾区做很多事情，包括我们的公益网、在线支付平台，迅速在数小时内开发在线捐助平台，短短的20来天的时间里，有30多万中国网民通过腾讯在线捐助平台捐助了2300多万元，这也是有史以来中国互联网在线捐助最高的纪录。我们通过网上不断跳动的数字和留言，看到数十万颗真诚的心，这也让腾讯觉得分外的感动和鼓舞，更加坚定了腾讯思考在未来更有效承担起企业社会责任的决心，这也是我们的动力。”

腾讯支援灾区的行动并没有仅止于此。2008年5月22日，腾讯与成都市政府正式签署了一份投资总额为5.5亿元的合作意向协议。根据双方签署的协议，腾讯将在成都市高新区投资5.5亿元，建设腾讯成都研发中心、信息处理和客服中心。这使得腾讯成为5.12地震灾难后第一家到四川投资的企业。

腾讯公司勇于承担企业的社会责任的一个重要体现就是在互联网界率先成立了腾讯公益慈善基金会，面向社会实施慈善救助和开展公益活动。

2007年6月22日，腾讯公益慈善基金会正式获国务院、民政部批准成

立，成为中国首家由互联网企业发起设立的公益慈善基金会。腾讯公益慈善基金会为民政部主管的全国性非公募基金会，由腾讯公司捐赠原始基金2000万元成立。

腾讯公益慈善基金以“致力公益慈善事业，关爱青少年成长，倡导企业公民责任，推动社会和谐进步”为宗旨，将“一个平台，两个互动，三个方向，基于互联网释放爱心的力量”为核心策略，围绕推动青少年教育成长和通过互联网平台支持广泛的公益慈善事业这两个核心开展工作。

一个平台指的是以腾讯公益网(www.gongyi.net)为基础的网络公益平台。两个互动是指通过这个互联网公益平台，让中国众多公益慈善组织与热心公益的网民互动起来，让需要帮助的人与热心公益的组织和个人互动起来。

三个方向分别是指：

帮助——帮助需要帮助的人。通过切实投身到各类公益活动和公益项目实践中，帮助更多真正需要帮助的人。

参与——提供简单、便捷的通道让网友参与公益。依托腾讯公司的核心优势，通过互联网提供便捷、透明、简单、多样的参与方式，让网友和普通民众体验公益、参与公益、监督公益。

辐射——向更多人传递公益理念和爱心。依靠腾讯强大的媒体影响力和多元化平台传递公益信念和爱心，塑造良好的社会公益氛围，推动更多的组织和个人投身公益。

到2009年6月，腾讯已向腾讯公益慈善基金会累计捐赠9600多万元。此前，腾讯公益慈善基金会投入4000余万元开展了以教育发展、扶贫救灾为核心的一系列公益项目。腾讯公益慈善基金会成为腾讯热心公益，勇于承担企业社会责任的一个新的起点。

## 二、关心员工成长：腾讯的人才文化

腾讯是高科技企业，它需要的是高素质的人才，不是单纯靠人才的数量，

而是靠人才的质量。大多数情况下腾讯需要自己动手培养员工，用同在深圳的比亚迪公司的说法就是“造物先造人”，先培养出人才，再谈企业的进一步发展。在“造人”这一点上腾讯做了很多扎实的工作。

## 快乐工作：与员工共同成长

腾讯视员工为企业的第一财富。马化腾说：“对于腾讯来说，业务和资金都不是最重要的。业务可以拓展，可以更换，资金可以吸收，可以调整，而人才却是最不可轻易替代的，是我们最宝贵的财富。”

腾讯拥有一大批年轻有活力、富有才华的知识型员工，对于他们来讲，工作绝对不再仅仅是谋生的手段，希望能从工作中获取成就感，实现自己的价值。在腾讯，从来没有停止过对快乐工作方式的探讨，腾讯相信，努力使员工“工作并快乐着”更能激发员工的创造力。

在腾讯的管理理念中有一条重要原则，就是“关心员工成长”。在腾讯有关的文件中，是这样解释“关心员工成长”这一原则的。第一，重视员工的兴趣和专长，以良好的工作条件、完善的员工培训计划、职业生涯通道设计促进员工个人职业发展；第二，重视企业文化管理，以健康简单的人际关系、严肃活泼的工作气氛、畅快透明的沟通方式，促进员工满意度的不断提高，使员工保持与企业同步成长的快乐；第三，激发员工潜能，追求个人与公司共同成长。作为个人要有先付出的意识，甘于为团队奉献智慧和勤奋，以优秀的团队成就个人的优秀。

为了切实“关心员工成长”，腾讯采取了一些有效的做法。

首先，腾讯非常重视营造良好的企业文化氛围。腾讯引导每位员工都建立共同的愿景和使命，腾讯的品牌和具备的巨大的互联网用户影响力让每一位员工感受到自身工作的价值和成就感；腾讯共同的价值观使员工产生强大的内聚力；腾讯的经营理念和管理理念能让员工真正感受到自己得到了尊重和重视。

其次，重视内部沟通。腾讯作为中国最早的互联网即时通讯提供商，“智慧沟通、灵感无限”是腾讯内部的一个永恒不变的主题。公司非常重视内部沟通环境，每位新员工一入职，人力资源部就会给他发放一本《腾讯内部沟通手册》，让他感受到公司的沟通文化并且告诉他在什么样的情况下应该采取什么样的沟通的渠道以及内部的沟通技巧等。

腾讯虽然有好几千名员工，但是非常注意保持员工之间的有效沟通。在腾讯内部除了QQ以外，还有一个更正式的即时通讯工具RTX。大家一上班都会第一时间登录这种工具，这样就可以看到其他人的状态，在线、离线、离开、暂时离开，等等。这个工具使得虽然公司变大了，但是员工之间仍然保持着近距离。

腾讯还有自己的内部BBS，员工可以在上面讨论很多问题，包括自己的工作、公司的管理、业余活动、甚至一些育儿知识。这个BBS公司的管理层都会关注，经常参与，如果遇到一些比较普遍的问题，管理层也会在上面讲一讲自己的看法。为了让这个BBS更好地发挥作用，腾讯还专门建了一个平台，叫做总办交流平台。员工可以直接在上面发言，例如想问马化腾一个问题，马化腾就会专门抽出时间来回答，同时其他人也能够看到。

再次，腾讯重视员工在工作与生活之间的平衡。为促进员工劳逸结合并增加相互间交流，腾讯经常性组织丰富多样的业余活动，让员工在紧张工作之余享受快乐生活。公司成立了业余体育协会，每周一至周五依次安排了羽毛球、排球、足球、篮球、网球、乒乓球等活动，并定期组织各类体育竞赛。此外，还经常组织旅游、文艺活动等。各种活动不仅丰富了员工的生活，减轻了员工的工作压力，让员工可以拥有更加健康的身心投入到工作中去，而且大大增强了腾讯的凝聚力和员工的自豪感。

此外，腾讯还有每年一度的Tencent Party，腾讯的主要管理者都会上去表演节目，和员工共同庆祝这一年的收获。

最后，腾讯重视员工的职业发展。最早腾讯与HP商学院合作设计了一整

套员工职业发展体系，为不同能力和兴趣的员工量身定做了管理和专业双通道发展机制。后来腾讯专门成立了腾讯学院，用来对员工进行职业培训。

腾讯所做的这一切，就是希望员工能够和公司一同成长。这也得到了外界的好评。例如2005年7月，在由中华英才网发起的第三届"中国大学生最佳雇主"年度评选中，腾讯公司凭借其独具特色的企业文化、强大的品牌号召力以及规范的管理和人才培养机制，成为惟一一家获得此项殊荣的互联网企业。这也是腾讯公司首次入围"年度最佳雇主"评选，腾讯公司此次入围并获奖，证明了腾讯在企业文化建设、人才培养上是做出了很多努力的。

## 腾讯学院：腾讯自己的企业大学

腾讯建立了完善的员工发展机制，从制度上保证了员工在公司内有多通道发展：早在2004年底公司人数不过千人的时期，腾讯就开始引进了国内顶级的培训机构——HP商学院，共同打造了员工职业发展体系，建立了员工管理和专业"双通道"的职业发展体系，即所有员工可以根据自己的特长和兴趣，选择走管理的发展路线，也可以选择技术、设计、产品、市场等专业发展通道，在专业通道上发展可以获得和管理通道发展相同的认可和回报，避免了"千军万马去走管理独木桥"的发展瓶颈。

2007年8月，腾讯学院正式成立，标志着腾讯员工培训发展工作进入新的里程碑。这是腾讯自己的一所企业大学。

腾讯学院的远期目标包括三个方面：第一，对员工，学院希望成为员工的知识银行，也就是说员工希望学什么样的东西，都能够在这个学院里能找到。第二，对于公司的经理层来说，希望学院成为一个他所需要人才的黄埔军校，为各个系统培养合格的经理人。第三，站在公司层面上来看，希望这个学院能够成为公司知识管理的一个平台。

腾讯学院的师资来源，现在尝试着走整合企业内部的资源为主、外部培训为辅的培训思路。企业内部的授课和课程设计，主要由腾讯的中高管理层、

技术管理员工来进行，以求深化培训课程与师资的腾讯化，让腾讯公司的管理实践与经验沉淀为内部分享的课程。基于此，腾讯学院实施了从职业发展到领导力的两大类培训体系。比如，新进员工主要是以企业内训为主，接受公司的理念、企业文化的学习。而在可以展望的将来，腾讯学院力求一半以上的领导力课程都由本院资源进行课程设计并培训。

此外，腾讯学院仍会寻求外部培训，筛选出适合企业理念和人才发展项目设计的课程和师资，进行视野的开阔和吸收最新的案例分析、理念是学院进行外训的目的之一。

而培训机构所推行的系统培训课程，主要是整合社会资源，并在此基础上所做的师资、课程、培训方式的调整，以此做到培训理念和培训技能的统一。益策学习管理机构推出的"实战派商学院"系统培训课程，整合具有跨国背景的一批优秀师资、统一推行"实战"的培训理念，以提高学员的实战技能、达到知行合一的能力提高为准，建设统一理念的培训课程。

另外，腾讯学院也花了很多精力在课程的内化上。因为要把一个培训组发展成为一所企业大学，最重要的因素有两个：第一，所有培训的内容，无论是从师资到课程，一定要强调内化，尤其是要有自己核心的、成体系的课程。第二，通过资源的整合，能让人才发展形式多样化。腾讯学院会跟外面的一些优势培训资源合作，同时也会请一些著名的职业经理人，还有一些国内很好的学府及研究机构，来对腾讯的领导力模型做一个调研、访谈、诊断，然后内化出一系列腾讯基层管理干部必修课程。

在腾讯学院的课程开发流程管理中，允许每个讲师根据自己的风格和习惯，适当调整标准课件在临场讲授，但不能触动课程核心框架，并且在课前及时告知学院课程经理，以便统一调整学员教材的印刷。

腾讯学院已经有了一个电子化的学习平台e-learning，学院希望通过这个平台在全公司营造一种学习的气氛。e-learning主要课程可以分成几大类，第一类是公司高层的重要讲话和一些政策；第二类是职业素质、职业技能方面

的一些课程，比如说压力管理、时间管理、商务礼仪等；第三类是腾讯外购的课程，比如《哈佛商业导师》；还有一类是“腾讯大讲堂”，这个大讲堂腾讯学院每两周做一次，一次两三个小时，请不同的技术专家来讲腾讯的产品、技术、研发，包括公司历史上一些很成功的产品研发的过程，并把每一讲都拍下来，编辑成课件，也放到网上去。将来腾讯学院还准备使腾讯大讲堂内容更丰富，讲一些人文的东西。

作为课程内化的一个标志，腾讯学院也请腾讯董事长马化腾，还有总裁刘炽平作为学院的首席讲师。腾讯学院常务副院长马永武曾讲述过一件让他很感动的事情：2007年5月，当时他在惠普，帮着腾讯一起做“飞龙计划”。第二期的开班仪式就请了马化腾来，他跟经理层级的三十多个人进行了一次对话，大家就自己关心的公司文化和管理上的一些问题来跟马化腾交流，这次对话进行了两个小时，后来也被做成课件放到e-learning上了。

腾讯学院针对基层管理干部和中层管理干部的不同成熟度，设计了不同层级的培训计划。比如对于准备提升为基层管理干部的员工，有一个“潜龙”计划，而对于那些准备从基层晋升到中层的干部，又有一个“飞龙”计划，中层干部又有EMBA计划，等等。

以“飞龙计划”为例，目前已经举办了好几期，每一期有30名左右的学员，这些学员会接受将近6个月的培训，整个培训过程只有两门课程，一门是“战略规划”，另一门是“执行力”，因为这是经理人最重要的两个方面。两门课程的课堂学习时间加起来只有五天，而其他的时间则是在进行研讨，进行行为学习和案例分析。学院给学员设定了一些导师，有些是来自公司的高级管理层，由他们亲自去辅导、带领学员，来帮助这些“飞龙”们迅速提高领导才能。

腾讯学院是在2006年底开始培养第一批“飞龙”的。后来的发展表明，这第一批30多个人里面有80%以上的学员现在成为了公司的核心管理干部，这个课程培养的针对性和效果都是非常明显的。

附录：

# 腾讯公司年谱

1998年11月，马化腾与大学同学张志东、许晨晔、陈一丹和曾李青五人成立腾讯公司。

1999年2月，腾讯公司即时通讯服务OICQ开通。

1999年8月，美国在线（AOL）指责腾讯OICQ侵犯了被AOL收购的ICQ的知识产权。

1999年11月，OICQ用户注册数突破100万。

2000年4月，OICQ用户注册数达500万。

2000年年初，IDG和盈科数码分别给腾讯投资110万美元，各拿走了腾讯公司20%的股份。

2000年5月27日20:43分，OICQ同时在线人数首次突破十万大关。

2000年6月，OICQ注册用户数再破千万。

2000年6月21日，腾讯推出移动QQ。

2000年11月，QQ2000版本正式发布。

2001年1月31日，NetValue宣布了亚洲五个国家和地区的互联网网站及实体的排名，包括中国香港、韩国、新加坡、中国台湾和中国内陆的数据，Tencent在中国排名第六。

2001年2月，腾讯QQ在线用户成功突破100万大关，注册用户数已增至5000万。

2001年4月，为避免与AOL的知识产权纠纷，从新测试的腾讯QQ2000b

Build 0325开始，腾讯的即时通讯软件OICQ更名为QQ。

2001年6月，香港盈科以1260万美元的价格将其所持腾讯控股20%的股份悉数出售给MIH（米拉德国际控股集团公司）。随后在秘密的情况下，MIH又从IDG手中收购了腾讯控股13%的股份，从腾讯创业团队手中购得13.5%的股份。腾讯的股权结构变为创业者占46.3%、MIH占46.5%、IDG占7.2%，MIH成为腾讯最大的股东。

2001年12月，MIH已经占有腾讯46.5%的股份的事实发生半年后，被网友浏览外国网站时无意中发现。这一消息随即被曝光，引起轩然大波。腾讯不得不在几家媒体上发表声明：腾讯创业团队仍然握有对腾讯QQ的控制权。

2002年3月，QQ注册用户数突破1亿大关。

2002年7月，腾讯倡导行业自律，签署《中国互联网行业自律公约》。

2002年10月，首届"Q人类Q生活"QQ之星选拔赛的成功举办，进一步将QQ形象融入现代年轻人的生活当中。

2002年12月，经过深圳市科技局、深圳市国家税务局、深圳市地方税务局、财政局等9个机关评定，腾讯公司被认定为"2002年度深圳市重点软件企业"。

2003年8月，腾讯推出"QQ游戏"再度引领互联网娱乐体验。

2003年8月底，腾讯重新放开了普通QQ号码免费注册。

2003年9月，QQ用户注册数升到2亿。

2003年9月，腾讯在北京嘉里中心隆重宣布推出企业级实时通讯产品"腾讯通"（RTX）。标志着腾讯公司进军企业市场，成为中国第一家企业实时通讯服务商。

2003年12月，Tencent Messenger（简称腾讯TM）对外发布，提供办公环境中和熟识朋友即时沟通的网友下载使用。

2003年12月，腾讯再次被认定为"2003年度深圳市重点软件企业"。

2004年1月，腾讯获中国移动梦网"2003年度移动梦网合作伙伴最佳进步

奖”、“2003年度移动梦网音信互动业务合作伙伴最佳业绩奖”和“2003年度移动梦网短信业务合作伙伴最佳业绩奖”三个大奖。

2004年4月，QQ注册用户数再创高峰，突破3亿大关。

2004年5月，腾讯位居“2003年深圳软件企业百强”排行榜第四。

2004年6月16日，腾讯控股在香港联合交易所主板正式挂牌，股份代号700。是第一家在香港主板上市的中国内地互联网企业。

2004年7月，腾讯位列“2003年度广东省民营企业百强”第25位。

2004年8月，QQ游戏同时在线突破了62万人，跃居国内第一大休闲游戏门户。

2004年9月，腾讯在2003年全国“私营企业纳税百强榜”中排名第29。

2004年10月22日，在“2004中国商业网站100强”大型调查中，腾讯网(www.QQ.com)得票率名列第一，领先于新浪、搜狐、网易等门户。同时，腾讯网还被评为中国“市值最大5家网站”之一。这表明，腾讯网已经跻身中国的强势门户，成为中国最具影响力的门户网站之一。

2004年12月，腾讯以其在过去三年高达1398%的业务增长量在德勤国际会计公司颁发“2004年度亚太地区高科技、高成长的五百强公司”排名中名列第十七位。

2004年12月，QQ游戏同时在线突破100万。这是继2004年8月QQ游戏在线突破60万以后创造的休闲游戏平台在线新高。

2004年12月，腾讯入选“2003年度深圳民营企业50强”。

2004年12月，腾讯公司已经独立开发出近30项拥有著作权的软件产品。

2005年1月，腾讯公司被认定为“2004年度深圳市重点软件企业”。

2005年2月，腾讯QQ同时在线人数突破1000万。自2000年5月腾讯QQ的在线人数突破10万以来，仅用了4年时间就达到了100倍的增长。

2005年3月，腾讯斥资500万美元，收购了Foxmail，要打造腾讯自己的新款QQ邮箱。Foxmail的创办人张小龙，以及20位Foxmail团队成员全部转投腾

讯旗下。

2005年4月，腾讯公司获“2004年度深圳市知识产权先进单位”称号。前两位分别是华为技术有限公司和中兴通讯股份有限公司。

2005年5月12日，在信息产业部根据国家统计局与信息产业部联合统计的2004年全国软件产业统计年报数据，按照企业完成“软件产品收入”、“系统集成收入”、“软件服务收入”三项指标之和进行排定审定的“2005年中国软件产业最大规模前100家企业”中，腾讯公司排名第25位。

2005年9月，腾讯加入C2C角逐，腾讯的电子商务网站拍拍网开始试运营，上线百天即进入Alexa的“全球网站流量排名”前500强，创下了电子商务类网站入围全球网站500强的最短时间纪录。

2006年3月，腾讯推出了自己的搜索引擎腾讯SOSO，部分技术依托了google的帮助。

2006年5月，腾讯公司成立了“以创新应用为主旨”的腾讯创新中心。

2007年4月，腾讯开始了被称为“大回响、大影响”的品牌战略，力图提升腾讯的品牌形象。

2007年9月，腾讯推出QQ拼音输入法的测试版，开始进军输入法领域。

2007年11月，腾讯公司成立了腾讯研究院。

2008年2月，腾讯和AOL合作的小游戏网站QQGames.COM上线，腾讯低调进军美国市场。

2008年5月，汶川大地震之后，腾讯在成都市高新区投资5.5亿元，建设腾讯成都研发中心、信息处理和客服中心。

2008年6月，QQ同时在线突破4000万。注册用户接近8亿。

2009年1月，QQ同时在线突破4300万，继续领跑国内同类软件之首！

2009年QQ推出纪念十周年的活动，有上亿网友参与，同时在2月23日晚8时，同时在线人数突破5100万，达到了惊人的51398182人，注册用户达到9亿多，预计到2009年末，QQ的注册用户会突破10亿，成为世界上惟一一个超过

10亿用户的聊天工具！

2009年3月7日，QQ同时在线人数达到了5600万。

2009年3月，马化腾入选美国权威财经杂志《巴伦周刊》评选出的2008年度“全球最受尊敬30名CEO”之一。

# 后 记

这部《聊出来的企鹅帝国》是我在财经领域的第三部作品。选择这个题材是与武汉大学出版社的编辑共同确定的，在写作定位与题材选取上，我们进行了一些有益的讨论。在写作之初编辑建议我阅读杰克·韦尔奇的《赢》、唐骏的《我的成功可以复制》来寻找写作灵感。

经过讨论，我们认为这部书，一定要着重在腾讯公司的管理战略与发展战略。在写作中，要把握好马化腾的个人发展与腾讯整个公司发展之间的关系。公司传记毕竟不同于政治家、科学家传记，我们着力点必须是专业化的解读。书写成后必须要能够对其他的创业者、小企业主、公司经理人和白领有一定的帮助。

另外，腾讯QQ在青少年中有广泛的影响，许多小朋友上网就是从聊QQ开始的。因此我们的书，也力图浅显易懂、风趣幽默。能够让那些互联网爱好者、QQ用户，多了解一点腾讯QQ以及互联网的发展史。

这里我必须着重感谢我的朋友、老乡李良忠，他在2007年出版的作品《QQ帮主马化腾》是我初入财经写作领域阅读得最早、最细致的一本书。我书中谈腾讯多元化战略的两章，在写作思路上就受到他的作品的启发。

本书在写作过程中，参考了大量的资料，包括马化腾的讲话、各媒体对马化腾的采访、有关腾讯的报道、有关评论，等等。由于本书是畅销书写作，这里我不列出有关参考资料的目录。我还要着重感谢老兵群博客，我参考了著名互联网观察家林军的一篇博文，该文章介绍了一些马化腾创业早期的事情。

写作是一件既快乐又艰苦的事。在撰写《聊出来的企鹅帝国》的四个月中，我再一次遍尝写作的快乐与艰辛。希望读者能够喜欢这本书，能够从中得到启发，由此我的劳动就算有了一些回报。谢谢大家。

郑祥琥

2009年7月27日于北京湖北大厦客房